

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks

Gerda Mihhailova

KAASAEKSED JUHTIMISTEORIID

LOENGUKONSPEKT

Pärnu 2009

SISUKORD

Sissejuhatus.....	3
1. Sissejuhatus ehk juhtimisega seonduvad mõisted	4
2. Organisatsiooni keskkond juhi pilgu läbi ja juhi töö	7
3. Juhtimine ja eestvedamine mõjuvõimu aspektist.....	11
4. Juhtimise ja eestvedamise teooriad.....	18
5. Karisma ja emotsionaalne intelligentsus.....	28
6. Tulemusjuhtimine	33
KOKKUVÕTE	39
VIIDATUD ALLIKAD	40
Lisa 1. SWOT tüüpvead.....	41
Lisa 2. Tulemusvestluse alusdokument – võtmetulemuste plaani näidis	43
Lisa 3. Hindamisvestluse alusdokumendi näidis.....	44
Lisa 4. Tulemuste planeerimise loogika.....	45
Lisa 5. Tulemusjuhtimise protsess.....	46

SISSEJUHATUS

Käesolev konspekt on mõeldud TÜ Pärnu kolledži aine „Kaasaegsed juhtimisteooriad“ abistavaks lisalugemiseks. Aine primaarseks materjaliks on siiski õpikud, mida erinevalt mitmest teisest ettevõtetmajanduse valdkonnast on juhtimise teemal eesti keeles kirjutatud mitmeid. Konspekti roll on olla õpikute ja artiklite kõrval sekundaarses rollis ehk juhtida tähelepanu õpikutes vähe, raskesti mõistetavalt või puudulikult kajastatud asjaoludele.

1. SISSEJUHATUS EHK JUHTIMISEGA SEONDUVAD MÕISTED

Vastuseks küsimusele, miks üldse peaks juhtimist ülikoolis õppima saab vastata alustades ülevaatega Maaja Vadi „Organisatsioonikäitumise“ õpikus (1996: 26) toodud uuringu tulemustest. Heiki Kripsi poolt 1992 a. seisuga tehtud üldistused Eesti juhtide peamiste probleemide kohta on järgmised:

- 1) juhid ei pööra tähelepanu alluvate vajadustele, soovidele ega isiksuse omadustele;
- 2) juhid ei toeta alluvate ametialast ega isiksuse arengut;
- 3) juhid varjavad alluvate eest olulist informatsiooni;
- 4) juhid kamandavad;
- 5) juhtidel on kalduvus suhtuda alluvatesse nagu lastesse;
- 6) alluvate arvamus ei arvestata, kui need on vastuolus juhi mõtetega;
- 7) eksimuste korral püütakse inimest karistada, selle asemel, et keskenduda vea parandamisele;
- 8) juhid ei talu altpoolt tulevat initsiatiivi;
- 9) juht ei lähe vastuollu oma ülemusega isegi siis kui tal on õigus;
- 10) juhid väldivad vastutust nii palju kui võimalik.

Tõsi, et seda loetelu võib kritiseerida kui pea 20 aasta tagust seisu, kuid samas jõuavad ka märksa lähemas minevikus tehtud uuringud samalaadsete tulemusteni – seega (tulevasi) juhte on ilmselgelt vaja harida. Samas on juhtimise õpetamine iseenesest paradoksaalne – ülikoolis saab peamiselt anda vaid teadmisi, juhtimine kui selline on aga oma olemuselt väga praktiline s.t. eeldab lisaks **teadmiste oskusi ja võimeid** (NB! meenuta „Juhtimise aluste“ ainekäitumise mõistet: **pädevused**), hoiakute kujundamist. Teadmiste muundumisele oskusteks aitavad kaasa praktika ja praktikumid, kuid heaks juhiks kujunemine võtab enam aega kui seda üheski õppekavas on praktilisteks harjutusteks ette nähtud. Juhtimise õppimise/õpetamise vajalikkust see siiski ei vähenda – ilma juhtimisalaste teadmisteta ehk teooria poolt ette antud ideaalse situatsiooni kirjeldust tundmata on praktikas edukaks juhiks kujunemine juhuslik ja hea õnnega seotud. Teooria tundmine aitab teadlikult liikuda heaks juhiks saamise suunas.

Käesoleva peatüki mõisted peaks tulema paljuski tuttavad ette juba „Juhtimise aluste“ aines kuulduist, samas on kordamine oluline ja teadagi mille „ema“. Juhtimine on oskus teha tööd inimestega pannes nad tööle tulemuslikult. **Juhtimise** defineerimise üheks võimaluseks on öelda, et (Türk 2001:19): juhtimine seisneb eesmärgi saavutamiseks vajaliku struktuuri ja süsteemi loomises ning selleks tarvilike põhimõtete ja protseduuride väljatöötamises ning arendamises.

Juht on keegi, kes on grupitöö situatsioonis **ametlikult** määratud (s.t. mingist dokumendist tulenevate õigustega) grupi juhi rolli. Dokumendiks on tavaliselt tööleping ja sellele lisanduvad personalitöö dokumendid (ametijuhend näiteks), mis sätestavad isiku **õigused, kohustused ja vastutuse** tulenevalt ametikohast. Juhil on alati **alluv(ad)** – vähemalt 1. Seega ei ole juhid juhtimisteooria mõistes need isikud, kelle alluvuses ei tööta keegi isegi siis, kui sellise isiku ametinimetuses sisaldub sõna juht (sageli esinevad alluvateta ametinimetused Eesti ettevõtluses: müügijuht, projektijuht, regioonijuht). Müügijuht on juht vaid siis, kui tal on alluvad – müügiinimesed, -naised, vastasel juhul on ta spetsialistitüüpi töötaja. Projektijuht on juht juhtimisteooria mõistes vaid siis kui ta projektiraames juhib projektimeeskonda – erinevate projektide puhul

võib projektijuht olla nii juht kui spetsialist (ametinimetusest projektijuht, kellel pole projektimeeskonda). Juhi töö on saavutada talle oma ülemuse ehk vahetu juhi poolt (keskastmejuhi puhul tippjuhi poolt) seatud eesmärgid pannes alluvad tööle. Seega jagunevad juhi tööülesanded kaheks – ülesanded, mida ta peab ise ära tegema ja need ülesanded mida ta peab jagama oma alluvate vahel.

Tööülesannete jagamise teemaga tegeleb **tööjaotuse** valdkond (NB! meenuta „Juhtimise aluste“ ainet). Tööjaotuse baasmõisted on **õigused, kohustus ja vastutus**. Juhi oluline tööülesanne on jagada laiali tööülesanded alluvate vahel selliselt, et iga ülesandega läheksid kaasa proportsionaalselt sobilikud õigused ja kohustused. Seda tegevust nimetatakse delegeerimiseks. **Delegeerida** saab ka otseselt juhtimisülesandeid (ikka komplektina: õigused, kohustused, vastutus), mida juht muidu ise täidab – see võib mõne alluva puhul olla ka oluliseks motivatsiooni allikaks, sest suurendab alluva **mõjuvõimu** kaastöötajate suhtes ehk sellise tegevuse käigus **võimustatakse** (*empowerment*) töötajat. Delegeerimisega seotud kuludest/tuludest loe mõjuvõimu peatükist edaspidi. Juht saab ja peabki tegelema delegeerimisega, samas kui spetsialist peab kõik tööülesanded ise teostama.

Juhtimisülesannete delegeerimiseks valivad juhid (ja õigesti teevad!) tihti neid alluvaid, kes näitavad üles eestvedamisoskust. Eestvedamisoskus seostub tihti isiku sünnipäraste võimete, isiksuseomaduste ja oskustega. Sünnipäraste eestvedamisvõimete olemasolu on heaks eelduseks ehk stardipakuks edukaks juhiks kujunemisel. Iga hea juht on huvitatud ja hoolitseb selle eest, et järjest keerulisemate ja s.h. ka juhtimisalaste ülesannete täitmise kaudu koolitada võimekatest alluvatest tulevaste juhtide põlvkonda. Samas peab iga juht ise ka kujunema oma alluvate silmis autoriteediks, mis on eeldus olemaks alluvate jaoks mitte ainult juht (ametlikust võimust tulenevalt), vaid ka **liider ehk eestvedaja**. Autoriteet tuleb igal uuel juhil oma alluvate silmis aja jooksul välja teenida ja selles on suuresti abiks juhtimisteooria tundmine (täpsemalt tuleb sellest juttu mõjuvõimu allikate teema juures). Eestvedaja rollis olles ei räägita juhtide puhul enam alluvatest, vaid alluvaid nimetatakse siis **järgijateks**, sest nad täidavad juhi korraldusi mitte juhi ametlikust/formaalsest vaid mitteametlikust ehk mitteformaalsest ehk informaaalsest mõjuvõimust (autoriteedist) tulenevalt. Eestvedamist võib defineerida kui (Türk 2001:9): dünaamilist juhtimistegevust, mis motiveerib ja mõjutab töötajate (järgijate) tegevust. Eestvedamine on liidri ja järgijate vaheline mõjusuhe, mille eesmärgiks on ühine tõhus tegevus tööle pühendumise õhkkonnas ning põhineb mõjutamisel eelkõige läbi veenmisprotsessi suhtlemise kaudu.

Tööjaotus tähendab tööülesannete jagamist inimeste vahel. Tööjaotuse kaudu on võimalik:

1. Määrata igale töötajale need tööülesanded, mille täitmiseks ta on kõige pädevam ja vastutusvõimelisem,
2. Kasutada maksimaalselt oma võimeid,
3. Tõsta töö tegemise meisterlikkust oma töövaldkonnas,
4. Parandada ja suurendada töötulemusi.

Tööjaotuse hindamise aspektid:

1. Mil määral tööjaotus aitab kaasa ettevõtte peaesmärkide saavutamisele & majandusnäitajate parandamisele,

2. Mil määral tööjaotus mõjutab töö iseloomu ja rikastab tööd, tõstab töörahulolu, motivatsiooni & aitab kaasa inimestevaheliste suhete paranemisele & isiksusearengule.

Tööjaotuse põhimõisted on **õigused, kohustused, vastutus**. **Õigused** delegeeritakse, erinevalt kohustustest neid ei määrata, vaid antakse. Aspektid:

- Mida teha?
- Kelle suhtes?
- Millise iseseisvusastmega?

Kohustuste kindlaks määramine seisneb põhiliste tegevusvaldkondade ja toimingute sõnastamist, mille raames jõutakse eesmärgistatud tulemusteni. Kohustuste määratlemine eeldab tööanalüüsi (see on personali juhtimise alategevus). Vastutus peab olema proportsionaalne õiguste ja kohustustega. Vastutuse liigid:

- a) ühiskondlik-poliitiline,
- b) finants-majanduslik,
- c) administratiiv-juriidiline.

Vastutuse klassifikatsioon:

- Kes vastutab?
- Mille eest vastutab?
- Kelle ees vastutab?
- Milles seisneb vastutuse sisu?
- Millises vormis vastutab?

Juhtimine koosneb funktsioonidest ehk tüüpilistest tegevusvaldkondadest, millega juhil tuleb kokku puutuda oma igapäevatöös. **Juhtimisfunktsioonid** jagunevad klassikalisteks (esimesena sõnastas need Henry Fayol, kuid sellest esialgselt sõnastusest pole tänapäeval enam palju järgi jäänud) ja kaasaegseteks: klassikalised juhtimisfunktsioonid on **planeerimine, organiseerimine, eestvedamine**, personalijuhtimine, kontrollimine ning kaasajal on lisatud veel kaks – **kommunikatsioon** ja **otsustamine**. Viimane kaks tegelikult sisalduvad esimeses viies paratamatult seetõttu nimetatakse neid ka seostavateks funktsioonideks. (Siimon, Türk 2003:125). Juhtimine on laiem mõiste kui eestvedamine, sest siuliselt sisaldub eestvedamine juhtimises. Sama loogika alusel ei saa samastada juhtimist personali juhtimisega, kuigi mõlemad tegelevad inimeste aspektiga organisatsioonis. Personali juhtimine koosneb omakorda alategevustest: töö analüüs ja planeerimine, personali värbamine, -valik, -hindamine, -hüvitamine, -arendamine ja karjäär.

Kõrgharidust omava intelligentse inimese tunnuseks on korrektse terminoloogia kasutamine erinevate majandusalaste situatsioonide ja protsesside kohta, s.h. juhtimise valdkonnas, mis näitab isiku teadmisi mitte ainult konkreetsetes valdkonnas vaid ka laiemalt ühiskonnas toimuvate muudatuste adumist. Seetõttu ei ole korrektne kasutada 21.sajandil Eesti ettevõtluskeskkonnas enam paljusid mõisteid, mis seostuvad käsumajandusega (kaader - **personali, inimressursi, töötajaskonna** asemel, tuusik, rajoon maakonna asemel jne.). Paljud sellised mõisted ei vasta enam on algselt tähenduselt kaasaegsele sisule ning ongi seetõttu asendunud märksa kohasematega-

kasutagem siis korrektset terminoloogiat!

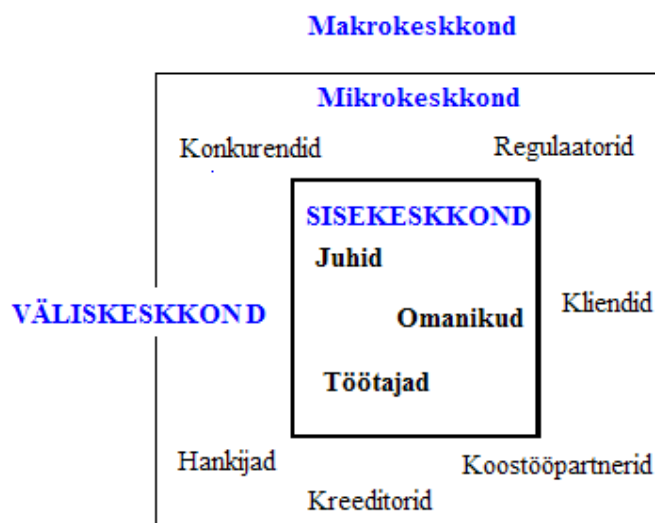
Loe lisaks:

- Vadi, M. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2000 – ptk.1.6-1.9, lk.33-59: Juhi töö korraldamine; Sooritus, edu ja ebaedu juhi töös; Juhtimisvead; Eesti juhid juhtimisraksustest ja ebaõnnestumistest.
- Türk, K. Eestvedamine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2001 – ptk. 1.1-1.5, lk.9-36: Eestvedamise olemus, juhtimise ja eestvedamise paradigmad, eestvedamise ja juhtimise erisused, organisatsiooni ja juhtimise dilemmad, missioon, visioon ja strateegia.
- Soovitav kirjandus: Siimon, A., Türk, K. Juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2003, 299 lk.

2. Organisatsiooni keskkond juhi pilgu läbi ja juhi töö

Organisatsiooni keskkonda tuleks käsitleda kui organisatsiooni suhtes erinevate huvide ja ootustega **huvigruppide** kooslust, kellega juhil organisatsiooni esindajana tuleb suhelda. Organisatsiooni keskkond jaguneb kaheks – **sise- ja väliskeskkonnaks**. Sisekeskkonna moodustavad: juhid, omanikud ja töötajad. Mõne teise autori järgi saab käsitleda organisatsiooni sisekeskkonda ka kui kooslust: omanikest, juhatast, töötajatest ja (organisatsiooni)kultuurist (Alas 1997:31). Väliskeskkond jaguneb omakorda kaheks – mikro- ja makrokeskkonnaks. Nende kahe eristamise peamine alus on see, et makrokeskkonna mõjud jõuavad organisatsioonini ehk mõjutavad seda läbi mikrokeskkonna (vt. ka joonis 1). **Mikrokeskkonna** huvigrupid on: kliendid, hankijad, konkurendid, koostööpartnerid (mittetulundusühingud või ükskõik miline teine huvitatud organisatsioon k.a. mõne teise huvigrupi esindaja), regulaatorid (näit. keskkonnakaitse- ja tervishoiu-organisatsioonid, roheliste ühendused jt.) ja kreditorid (näit. pangad, riskikapitalistid jt.).

Makrokeskkonnas on huvigruppe märksa enam kui sise- ja mikrokeskkonnas seetõttu ei nimetata neid üldjuhul enam konkreetselt, vaid suurema üldistusastmega, abstraktselt: sotsiaal-kultuuriline keskkond (mõjudena on 21.saj ilmselt aktuaalne näit. elanikkonna keskmise vanuse tõus – mõju klientide ostuharjumustele, tooteelistusele jne.), tehnoloogiline keskkond, majanduslik keskkond, rahvusvaheline keskkond (näit. Euroopa Liidu laienemine), juriidilis-poliitiline keskkond, ökoloogiline keskkond. Ökoloogilise keskkonna mõju näide huvigruppide käitumise muutuste näol: inimesed väärtustavad enam loodust ja eelistavad kasutada ehtsa naha asemel kunstkarusnahku, mille mõju kasukate tootjale on klientide muutuvad nõudmised kasukate osas (kunstkarusnaha eelistus) ja loomakaitsjate meeleavaldused ettevõtte poodide juures, kus on veel müügil loomanahast tooted, mida kajastatakse halvas valguses ka meedias.



Joonis 1. Organisatsiooni keskkond.

Organisatsiooni keskkonna huvigruppide kaudu analüüsimise eelis on see, et juhil tekib süsteemne ülevaade erinevatest huvigruppidest ja saab eraldi välja tuua iga mikrokeskkonna huvigrupi konkreetsed huvid. Makrokeskkonna puhul on huvigruppe konkreetseks analüüsiks üldjuhul liiga palju ja makrokeskkonna analüüsil piirduakse üldjuhul üldisemate arengutrendide välja toomisega (näit. elanikkonna vananemine, info-tehnoloogia arengu mõju klientide ostukäitumisele, keskkonnakaitsealaste seaduste karmistumine jne.). Organisatsiooni keskkonna analüüsi tüüpilisim meetod on SWOT-analüüs (vt. lisa 1 tüüpprobleemide kohta), mille nimetus tuleneb inglise keelest: Tugevused (*Strengths*), Nõrkused (*Weaknesses*), Võimalused (*Opportunities*), Ohud (*Threats*). Sise- ja mikrokeskkonna huvigruppide ootustest ja huvidest organisatsiooni suhtes annab ülevaate tabel 1.

Sama moodi nagu juht ja spetsialist on erinevad karjäärivalikud ning ametid, siis erinevad omavahel ka ettevõtjad ja juhid. Juht ja ettevõtja võivad, kuid ei pruugi olla sama isik organisatsioonis (väikeste ettevõtete puhul siiski tihti on omanik ka juhi rollis). Ettevõtte asutamine on alati seotud riskidega ning eeldab äriidee olemasolu. Juht ei pruugi olla nii riskialdis ja ettevõtlik, seega on olemas vähemalt kahte tüüpi juhte: juhid, kes on ka ettevõtte omanikud ja juhid kui palgatöötajad.

Ettevõtluse dünaamiliseks mõjuriks on ettevõtlikkus, millest sõltub ettevõtluse efektiivsus, arengusuunad ja –kavad ning ettevõtja ja tema personali heaolu. Ettevõtlikust peetakse tihti kaasasündinud isikuomadustega seotud fenomeniks, kuid erinevad keskkonnamõjud (rahvuskultuur, kasvatus, vanemate/sõprade eeskuju, vastavate koolituste läbimine, ettevõtlustoetused jne.) saavad selle avaldumist soodustada. Ettevõtlikus viib ettevõtluseni, mis seisneb järgnevas:

- julgete, tähtsate ja keerukate projektide elluviimine;
- vabatahtlikult uute ideedega kaasneva riski võtmine;
- välja mõelda midagi uut ja kaasaegset või parandada olemasolevat toodet,

teenust, olukorda;

- ettevõtte asutamise ja majandustegevuse organiseerimine kasu saamise ja omaniku vara suurendamise eesmärgil.

Tabel 1. Sise- ja mikrokeskkonna huvigruppide huvid.

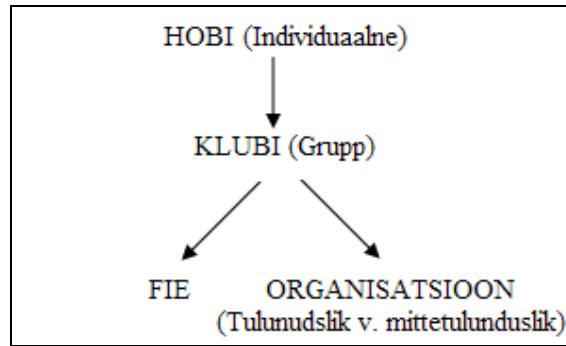
Keskkond	Huvigrupp	Huvid
Sise-keskkond	Juhid	Tasakaal, omanike huvid, isiklikud huvid, säilitamine, võim, tunnustus
	Omanikud	Säilimine, kapitali kasv, dividendid, võimalus otsustada, tunnustus
	Töötajad	Töökoht, palk, tingimused, sotsiaalsed teenused, eneseteostus
Mikro-keskkond	Kliendid	Lai sortiment, hea kvaliteet, madal hind, head ostuvõimalused
	Hankijad	Kõrge kasum, madalad kulud, soodsad tingimused, jätkuvad suhted, head lepingud
	Kreeditorid	Kõrge protsent, kapitali teenused, garantiid, mõjukus, informatsioon
	Konkurendid	Info, maine, konkurentsieelis, klientide ülemeelitamine
	Regulaatorid*	
	Koostööpartnerid*	

Ettevõtlikkus – uute ja paremate võimaluste nägemine ning nende ära kasutamine muutes nad tegelikkuseks. Ei tähenda “jäljendamist.” Ettevõtlikus sõltub muuhulgas järgnevast:

- tarbijate rahulolu,
- tarnijatelt saadud eelistingsimused,
- valitsuselt saadud eelistingsimused,
- töötajate efektiivne kasutamine,
- soodsate investeeringute hankimine,
- soodus- ja pikaajaliste krediitide saamine.

Ettevõtluse peamised vormid on füüsilisest isikust ettevõtjaks hakkamine või organisatsiooni asutamine (tulunduslikud ja mittetulunduslikud ehk MTÜ-d). Ettevõtja karjäärialastest valikutest annab ülevaate joonis 2. Tihti saab ettevõtjaks hakkamise otsuse puhul määravaks äriidee olemasolu, mis võib tekkida muu hulgas ka hobist, millega tegeletakse.

* Mõtlemisülesanne: millised võiksid olla regulaatorite ja koostööpartnerite huvid seoses organisatsiooniga?



Joonis 2. Ettevõtja karjäärivalikud.

Käesolevas „Juhtimise“ aine raames käsitletakse pigem juhtimist ja juhi töö eripärasid personalijuhtimise perspektiivist vaadates ning vähem on rõhuasetus juht-omanik temaatikal. Lisaks eeltoodud kahesele jaotusele (palgatöötaja/omanik) on juhte võimalik tüpiseerida (R.Maccoby jaotuse alusel) järgmiselt:

- Spetsialist – selline juht, kes on pädev juhitava organisatsiooni tegevusala nüanssides. Need pädevused võimaldavad organisatsiooni protsesse edukalt kujundada ning tootearenduses olla konkurentidest ees.
- Võitleja – juht, kes naudib konkurentsivõitlust turul teiste organisatsioonidega. Strateegiate koostamise pädevustega ning hea läbirääkija ning analüütik.
- Patrioot – juht, kes ei jäta organisatsiooni ka rasketel, majanduslanguse ja tiheda konkurentsivõitluse aegadel, kui ettevõtte ei lähe hästi. Tihti juht-omanik staatuses olev isik.
- Mängur – juht, kes vastavalt olukorrale ilmutab eelnevate tüüpide omadusi/oskusi: vajadusel võib olla nii spetsialist, võitleja kui patrioot.

Roll kirjeldab mida inimene teeb. Erinevatesse gruppidesse kuuludes täidavad inimesed erinevaid rolle erinevate isikute suhtes (näit. ema, tütar, abikaasa, kolleeg, nõustaja jne.). Erinevatel juhtimistasanditel võib juht kuuluda (ja tihti kuulubki) erinevatesse gruppidesse olles neis gruppides erinevates rollides: näiteks on turundusjuht keskastmejuht ja turundusosakonna juhataja (juhi roll turundusspetsialistide grupis), tootearenduse grupis idee väljatöötaja (roll - tootearenduse projektimeeskonna liige). NB! Meenuta ka „Juhtimise aluste“ ainekst joonist „Juhid kui organisatsiooni ühenduslülid.“ Henry Minzberg on jaotanud juhi rollid tulenevalt ametlikust võimust ning mitte gruppidesse kuulumise vaid pigem situatsiooni- ja tegevuspetsiifiliselt järgmiselt:

- Suhtlemisega seotud rollid: tseremoniaalne, juhtija-eestvedaja, sidepidaja;
- Informatsiooniga seotud rollid: vastuvõtja, jagaja, kõneleja;
- Otsustamisega seotud rollid: uuendaja, ressursside jagaja, arusaamatuste lahendaja, läbirääkija.

Juhi karjääri kasuks otsustamine on mõne inimese puhul teadlik aastatepikkuse töö tulemus, mõne inimese jaoks organisatsiooni vajadusi arvestav paratamatus jne. – põhjuseid võib olla mitmeid. Kindlasti ei tohiks seda valikut teha mõtlematult, sest ebaõnnestumisel ohustatakse mitte ainult isikliku mainet, vaid ka organisatsiooni head käekäiku ning alluvate tööalast tulemuslikust. Otsuse tegemisel tuleb arvesse võtta, et juhi töö on mitmeid eripärasid võrreldes spetsialisti ametiga (Vadi 2001: 37):

- juhtide tööpäev on pikk ja tihti stressirohke,
- juhid on väga hõivatud ja nad töötavad pingeliselt,
- juhtide tööd segatakse ja katkestatakse sageli,
- suurema osa ajast veedavad juhid teiste inimeste hulgas,
- juhtide peamiseks tegevusalaks on suhtlemine.

Kui see kirjeldus kattub sinu ootustega unistuste ametikohale ning oled valmis avalikuks tähelepanuks, vastutuse võtmiseks ning väljakutseteks võib juhi töö olla sinu jaoks õige valik. Põhimõtted ja tõekspidamised töö korraldamisel Kallaus ja Keelingi järgi (Vadi 2001: 38-39):

1. Planeeri tööd – mis, kuidas, millal, kus, kes, ... ;
2. Koosta üksikasjaline plaan – töö täpne määratlus, kooskõla teiste plaanidega, potentsiaalsed probleemid ja nende lahendused, töö tegemise järjekord ja plaan;
3. Töö teostamine – töö tehakse oskuslikult, täpselt, vajaliku tempoga, ilma liigse pingutusega, ilma liigse viivitusega;
4. Töö hindamine – töö tulemustes võrreldakse vastavust võimalustele, eelnevate tulemustega, teiste eelnevate tulemustega, võimalusel mõõdetakse hulka ja kvaliteeti;
5. Tasusta tegijat – head töötingimused, tervis, rahulolu, enesearendamise võimalused, raha.

Loe lisaks:

- Alas, R. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 1997 – ptk.2.1, lk.30-35: Väliskeskond.
- Vadi, M. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2001 – ptk1.5, lk. 29-33: Juhi rollid.

3. Juhtimine ja eestvedamine mõjuvõimu aspektist

Organisatsiooni ülesehitamist tuleks alustada nõ. õigest otsast ehk loogiliste järjestikuste sammudena. Sisuliselt võib sellel teel abiks olla pea iga äriplaani koostamise õpik, kui olgu lihtsustatult see järjekord siinkohal ära toodud organisatsiooni juhtimise prisma läbi:

- 1.Äriidee – milline toode/teenus ja kellele (klient)?
- 2.Turu nõudluspoole analüüs – millistel tingimustel oleks tagatud nõudlus (toote/teenuse hind/kvaliteet, kliendirühmade eripärad)?
- 3.Konkurentsianalüüs – kellega konkureerime ja milline on meie konkurentsieelis?
- 4.Ettevõtluseks vajalike ressursside analüüs: info (s.h. seadusandlus), inimesed (personal), finantsid jmt.
5. Organisatsiooni asutamine ja selle tegevuse juhtimine.

Antud aines ei tegele me pikemalt esimese nelja punktiga, mis jäävad pigem ettevõtluse valdkonda vaid läheme edasi sisuliselt punktiga viis, mis eeldab organisatsiooni olemasolu. Uue organisatsiooni puhul tuleks alustada ettevõtte eksistentsi põhjenduse ja visiooni sõnastamisest ehk uue juhina võiks järgida järgmisi samme:

- a) sõnastada organisatsiooni **missioon, visioon ja strateegia** (vähemalt esialgsed mõtted);

- b) teostada **töö analüüs**, mis selgitab tööülesanded ja **värvatava** personali hulga ning nõudmised neile;
- c) töö analüüsi alusel saab koostada **organisatsiooni struktuuri**, mis lihtsustab personalist ülevaate saamist;
- d) tootmis- ja teenindusprotsesside kaardistamine;
- e) personali värbamine jt. ressursside (tehnika, tooraine jmt. sisendid) hankimise järel algab tõeline juhtimine, mis tavaliselt saab alguse **tööjaotusest** ehk tööülesannete jaotamisest töötajate vahel ning sellele järgneb nõ. igapäevane **juhtimine** ja **eestvedamise** tehnikate rakendamine.

Mitmed siin toodud terminid (tööjaotus, organisatsiooni struktuur) on juba läbi töötatud aines „Juhtimise alused“ – vajadusel meenuta neid sealt. Töö analüüsist, värbamisest ja teistest personalijuhtimise teemasid käsitletakse täpsemalt konspekti hilisemates osades. Olgu siinkohal veelkord toodud missiooni, visiooni ja strateegia definitsioonid ja selgitus, sest missiooni ja visiooni väljatöötamine ja realiseerimine on eestvedamise oluliseks komponendiks ja liidri üheks ülesandeks. **Missioon** – organisatsiooni põhieesmärgi tuum, eksisteerimise peamine alus. Peab olema sõnastatud selgelt, meeldejäävalt, atraktiivselt, realselt ja olema sisult ja vormilt eetiline. Võimaldab organisatsioonile luua soodsa imago ja hoiaku. Missioon võrreldes eesmärgiga:

- on püsivam ega muutu nii kiiresti,
- sisaldab peale majanduslik-pragmaatiliste aspektide ka ühiskondlik-eetilisi aspekte.

Missioon peab vastama küsimustele:

1. Kus asutakse ja millist äri aetakse?
2. Mida müüakse ja kes on kliendid?
3. Mis on organisatsiooni kutsumuseks?
4. Millist ühiskondlikku vajadust rahuldatakse ja kuidas vastutatakse ühiskonna ees?

		Strateegiline tegevus	
		Nõrk	Tugev
Visioon	Kõrge	Unistaja	Liider
	Madal	Ebajuht	Tegija

Joonis 3. Visiooni ja strateegilise tegevuse seosed (Hitt 1988:7).

Visioon on ambitsioonikas tulevikusoov, kuid mitte ainult unistus! Visioon on inimesi ligitõmbav organisatsiooni tulevikuideaal, mis on raskesti, kuid siiski realselt saavutatav ja millesse organisatsiooni liikmed usuvad. Kõrgel asuva eesmärgi kirjeldus ja tee selleni jõudmiseks. (Türk 2001: 33-35) Juhtide/liidrite jaotus tulenevalt visioonist ja selle teostamise strateegiast on toodud joonisel 3.

Missiooni ja visiooni realiseerimine eeldavad **strateegia** väljatöötamist. Strateegias kui organisatsiooni üldises tegevusplaanis käsitletakse ressursside jaotamist ja teisi

põhitegevusi, mis seonduvad keskkonnaga ja aitavad organisatsioonil lõppeesmärki saavutada.

Juhtimise definitsiooni analüüsidest ilmneb, et selle tegevuse protsess erineb märkimisväärselt eestvedamisest. Juhtimise puhul on fookuses allajoonitud märksõnad. **Juhtimine** seisneb eesmärgi saavutamiseks vajaliku süsteemi ja struktuuri loomises ning selleks tarvilike põhimõtete ja protseduuride väljatöötamises ning arendamises. Juhindub eelkõige plaanitäitmisest (Türk 2001:19). Eestvedamine on juhtimise üks osa (meenuta juhtimisfunktsioone!), kuid selle eest inimeste mõjutamise seisukohast üks olulisemaid. Asjata pole Mary Parker Follett juhtimist defineerinud kui millegi saavutamise kunsti inimeste kaudu. Mõjutamine mitteametlike mõjuvõimu allikaid kaustades ongi eestvedamise primaarne sisu.

Eestvedamine on dünaamiline juhtimistegevus, mis motiveerib ja mõjutab töötajate (järgijate) tegevust. Eestvedamine on liidri ja järgijate vaheline mõjusuhe, mille eesmärgiks on ühine tõhus tegevus tööle pühendumise õhkkonnas ning põhineb mõjutamisel eelkõige läbi veenmisprotsessi suhtlemise kaudu. (Türk 2001:9) Eestvedamise põhikomponendid on (Türk 2001:10):

1. Tegevuse eesmärkide ja erinevate huvide ühildamine.
2. Muudatuste kavandamine ja realiseerimine.
3. Liidri ja järgijate olemasolu ja nende aktiivne tegevus.
4. Mõjutamissuhte olemasolu, mis põhineb motiveerimisel.

Industriaalajastul rõhutati pigem keelde ja käske juhtimisvõtetena. Infoajastu ei usu enam sellistesse väärtustesse nagu ühetaolisus, eraldatus, spetsialiseeritus; pigem on uuteks rõhuasetusteks multinatsionaalsus, kiiresti muutumine ja eripalgeline maailm. Sellises maailmas ei ole võimalik ainult ametliku võimu kasutades ehk ilma liidriks kujunemata edukas juht olla. Seetõttu on iga juhi jaoks ülioluline kujuneda ka liidriks, mis eeldab eestvedamise teooria ja tehnikate tundmist (abiks on loomulikult ka kaasasündinud isiksuseomadused). Hea eestvedaja/juhi tunnuseks on ka oma mõjuvõimu jagamine töötajatega ehk **töötajate võimustamine** (*empowerment*).

Juhi muudavad liidriks tema teatud isiksuseomadused ja oskused Yukli alusel (Türk 2001:106):

- Osavõtlikkus, inimlikkus ja usaldusväärsus;
- Oskus kaastöötajaid hinnata, motiveerida ja edendada;
- Meeskonna-, koostöö- ja suhtlemisoskused;
- Suhtlemisoskus, s.h. kuulamisoskus;
- Oma mõtete ja ideede edastamise veenvus;
- Otsustus- ja vastutusvõime;
- Tasakaalukus kriitilises olukorras ja perspektiivitunnetus.

Juhid ja liidrid jälgivad maailma läbi teatud prismaid, olles rohkem või vähem oma kogemusel põhinevas ja piiritletud maailmas (prismas) kinni. Organisatsiooni nägemise prismaid Bolmani ja Deali järgi on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Organisatsiooni nägemise prismad (Türk 2001:17).

Strukturealne prisma	Inimressursside prisma	Poliitiline prisma	Sümbolite prisma
Meelestatus: masin, efektiivsus	Meelestatus: kuuluvus, perekond	Meelestatus: mõjuvõim, pingelisus	Meelestatus: vaimsus, unistused
Rõhk: eesmärgid, süsteemid, protseduurid	Rõhk: inimesed, toetus, võimustamine	Rõhk: ressursid, läbirääkimised, koalitsioonid	Rõhk: visioon, kultuur, väärtused
Ohud: jäikus, türannia	Ohud: ebaratsionaalsus	Ohud: isiklikud huvid, võimumängud	Ohud: messianism

Juhtide tegevus ebaõnnestub, kui nad näevad olukordi ühekülgsest ning on seetõttu võimetud aitama organisatsioonil muutuva keskkonnaga kohaneda. Kui juhid suudavad näha olukordi läbi erinevate prismade, siis näevad nad ka probleeme uues valguses ja loovad võimalusi nende lahendamiseks. Tänapäeva kaootilises keskkonnas vajavad töötajad muutustele reageerimiseks ja otsustamiseks rohkem vabadust ja vastutust, mis nõuab ka juhilt ja liidritl paindlikumat juhtimist.

Tabel 3. Juhtimise ja eestvedamise erisused (Türk 2001:19).

	JUHTIMINE	EESTVEDAMINE
Põhisuund	Planeerimine, eelarve ja ressursid. Tähelepanu põhiliinile.	Visioon, strateegia ja pikaajalised eesmärgid. Tähelepanu tulevikule.
Põhi-tegevused	Organiseerimine, vahetu juhtimine ja kontroll. Süsteemide haldamine ja igapäevane tegevus kindlates piirides.	Organisatsiooni kultuuri ja väärtuste kujundamine. Töötajate arendamine. Piiride vähendamine ja uuendused.
Motiveerimine	Ametlik võim, sanktsioonid ja hüvitised töötajate suunamisel. Kontrollil põhinev töösoorituse parandamine.	Isiklik eeskuju ja asjatundlikkus. Väärtuste ja käitumise muutmine ja ümberkujundamine. Järgijate võimustamine.
Isiksuseomadused ja oskused	Emotsionaalne distants, eksperdiks olemine. Rääkimine ja kuulekus. Organisatsiooni mõistmine.	Emotsionaalsed suhted, avatud meel ja hoolikus. Kuulamine ja suhtlemine. Terviklikkus, teisitimõtlemine ja eneseteadlikkus.
Väljundid	Hetkeolukorra toetamine ja stabiliseerimine. Organisatsiooni stabiilsuse tagamine.	Väljakutsete esitamine ja ebasabiilsuse tekitamine. Radikaalsete muutuste tekitamine.

Selle asemel, et otseselt juhtida ning kontrollida, pööratakse eestvedamisel põhitähelepanu töötajate motiveerimisele ja arendamisele (vt. ka Tabel 3). Nii tekib töötajates omanikutunne ja see võimaldab neid ühes suunas tegutsema panna. Eestvedamine muudab töö kutsumuseks ja sisaldab töötajate tõmbamist, tõukamist

asemel, eesmärkide poole, inspireerides ja ergutades neid selleks. Eestvedamise ülesandeks on muuta töötajad energilisemaks ja motiveerida neid eelkõige samastumise kaudu, mitte aga läbi hüvitiste või karistuste. Eestvedamise funktsioonid nõuavad juhilt pikaajaliste eesmärkide püstitamist ja realiseerimist, mis on uudsed ning muudavad *status quo*'d.

Mõjuvõim on inimese võime mõjutada mingeid nähtusi ja protsesse ning panna teisi midagi tegema. Mõjuvõimu võib defineerida kui ühe isiku (grupi) potentsiaalset võimet (jõudu) mõjutada teisi inimesi (gruppi) täitma ülesandeid või midagi tegema, mida nad muidu ei teeks. Mõjuvõim on eestvedamise olulisemaid näitajaid, millest oleneb eestvedamise ja juhi tegevuse tõhusus. Mõjuvõimu saab jaotada kaheks: **ametlikuks** ja **mitteametlikuks**, aga ka **põhjendatud** ja **mittepõhjendatud mõjuvõimuks**. Põhjendatus tähendab mõjutatavate isikute poolt aktsepteeritud ja õigeks peetav, Mittepõhjendatud mõjuvõimu peavad mõjutatavad ebaõiglaseks või mittesobilikuks. Kombineerides neid kahte jaotust omavahel saame neli tüüpi (Türk 2001:140):

- ametlik põhjendatud mõjuvõim,
- mitteametlik põhjendatud mõjuvõim,
- ametlik mittepõhjendatud mõjuvõim,
- mitteametlik mittepõhjendatud mõjuvõim.

Võimu rakendamine ei anna alati oodatud tulemusi ja selleks võib olla erinevaid põhjuseid:

- käsk peab olema mõistetav,
- eeldab mõjutaja ja mõjutatava vahelise suhte olemasolu,
- eeldab käsuliine ja ametlikke kommunikatsioonikanaleid,
- seotud organisatsiooni eesmärkidega,
- tuleb arvestada alluvate huve,
- mõjutatavad peavad olema võimelised käsku täitma.

Mõjuvõimau allikateks nimetatakse nö. alust, põhjust millest lähtuvalt mõjuvõim saavutatakse. Sisuliselt saab mõjuvõimu allikad Yukli järgi jaotada kolmeks (Türk 2001:143): positsioonist, isiksusest tulenevaks ja poliitiliseks mõjuvõimuks, mis omakorda jagunevad alaliikideks.

1. Positsioonivõim (*position power*):

- Ametlik võim,
- Sunnivõim,
- Tasustamisvõim,
- Infovõim,
- Töökeskkonna võim.

2. Isiku mõjuvõim (*personal power*):

- Eksperdi mõjuvõim,
- Suhete mõjuvõim,
- Karisma mõjuvõim.

3. Poliitiline mõjuvõim (*political power*):

- Otsustamise mõjuvõim,
- Koalitsiooni mõjuvõim,
- Kaasamise mõjuvõim,

- Institutsiooni mõjuvõim.

Mõjuvõimu teema on oluline, sest sellel baseerub eestvedamine – eelkõige isiku mõjuvõimu (s.h. isiksusega seotud aspektid) rakendamisel. Juht saab ja peab kasutama kõiki mõjuvõimu allikaid, kuid eestvedajaks saab kujuneda vaid autoriteedi saavutamise kaudu. Inimeste mõjutamine viib tavaliselt üheni kolmest tulemusest:

- Nõustumine – juhi korralduste täitmine isikliku kasu saamiseks või negatiivsete tagajärgede vältimiseks;
- Samastumine – samastutakse tavaliselt autoriteetse, meeldiva ja karismaatilise juhiga või ka kõrge ja prestiižika ametipositsiooniga. Tuleviku kindlustamise eesmärgil;
- Internaliseerumine – oma mõtete ja tahte vabatahtlik samastamine juhi ideede ja seisukohtadega ning tagab töötajate sisulise nõustumise juhiga, tema teadliku järgimise ja tööalaste kohustuste täitmise.

French-Raveni järgi saab mõjuvõimu tüüpe tuua välja järgmiselt (Türk 2001:145):

- **Ametlik võim** (tulemus: nõustumine v. vastuseis);
- **Sunnivõim** – põhineb karistamisel, s.h. füüsilisel ja psühholoogilisel ähvardamisel (tulemus: vastuseis ja harv nõustumine);
- **Kompenseeriv mõjuvõim** – põhineb töötajate hüvitamisel (tulemus: nõustumine ja sageli ka kohustumus);
- **Kompetentsuse mõjuvõim** – põhineb juhi teadmistel, asjatundlikkusel ja kogemustel (tulemus: kohustumus ja/või nõustumine).
- **Meeldivuse mõjuvõim** – põhineb isiklikul võlul, prestiižil ja karismaatilisusel (tulemus: kohustumus ja/või nõustumine).

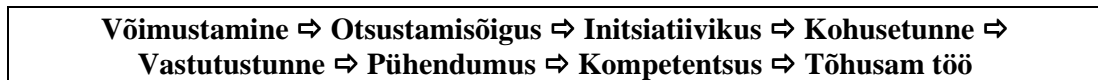
Kõik mõjuvõimu tüübid sõltuvad järgijate veendumusest ja usust, mida mõjutavad omakorda juhi omadused ja käitumine. Mõjuvõimu tüüpide tõhus kasutamine ja nende omavaheline kombineerimine oleneb olukorrast ja on juhi poolt rakendatava juhtimise ja eestvedamise stiili aluseks.

Initsiatiivi haaramine mingites protsessides võimaldab suurendada inimese mõjuvõimu ja saavutada midagi enam kui väljakujunenud süsteemi ja reegleid järgides. Juhi mõjuvõimu aitab suurendada selle jagamine töötajatega ehk **töötajate võimustamine** (*empowerment*). Töötajate võimustamine ja võimu delegeerimine on lähedased mõisted ning seisnevad töötajate iseseisvuse, õiguste ja võimu suurendamises (vt. ka Tabel 4). **Võimu delegeerimine** – menetlus, mille käigus juht määrab oma alluvate kohustused ja vastutuse ning annab üle selleks vajalikud õigused. Sõltub: organisatsiooni suurusest, allüksuste iseseisvusest, töötajate kompetentsusest ja motiveeritusest, kontrolli vajalikkusest ja võimalikkusest, jmt.

Tabel 4. Delegeerimise kasud ja probleemid (Türk 2001:149).

Delegeerimise kasud	Delegeerimise kulud ja probleemid
töötajate arendamine ja ettevalmistamine kõrgematele ametikohtadele	töötajate ettevalmistamine ja koolitus
töötajate motiveerimine ja läbi selle nende töö tõhustamine	koordineerimisalase töö suurenemine
juhtimise ja otsustamise suurem paindlikkus ja kiirus	info- ja kontrollsüsteemide loomise vajadus
otsustamise viimine madalamatele ja kompetentsematele tasanditele	sarnaste tegevuste dubleerimise oht

Töötajate võimustamine ning õiguste, kohustuste ja vastutuse delegeerimine võimaldavad oluliselt suurendada töötajate kompetentsust ja tööle pühendumist. Joonis 4 kirjeldab seda protsessi töötaja seisukohast – juhupoolne delegeerimine suurendab töötaja mõjuvõimu, millega kaasneb töötaja suurem otsustusõigus jne.



Joonis 4. Võimustamine ja töö tõhusus (Türk 2001:150).

Võimustamise kasusid on siiski enam või vähemalt on need olulisemad kui seonduvad kulutused. Liigsest kontrollist vabastamine aitab töötajatel oma vaoshoitud talenti ja võimeid rohkem avada ja paremini rakendada. Võimustatud töötajad on motiveeritumad ja annavad endast rohkem. Teiseks: võimustamine suurendab mõjuvõimu hulka organisatsioonis. Võimustamisega ei anna juht mitte osa oma mõjuvõimust ära, vaid jagab seda mõjuvõimu töötajatega, suurendades seeläbi hoopis oma mõjubaasi. Kolmandaks: töötajatel on oma tegevusvaldkonnast parem arusaam kui liidritel & nad teavad seetõttu paremini kuidas täiustada tööprotsessi ning lahendada spetsiifilisi probleeme. Tänu sellele saavad liidrid pühendada rohkem aega organisatsiooni visiooni ja strateegia väljatöötamisele ja elluviimisele, st. sellele, millega nad eelkõige peaksid tegelema.

Äärmuslikuks võimustamise näiteks on **isejuhtivad meeskonnad** (täieliku võimustamise näide) – õigus ise meeskonda kujundada (s.h. töötajaid värvata ja vallandada) ning otsustada meeskonnaliikmete töötasustamise küsimused. Samas on oluline juhil meeles pidada, et õigusi (volitusi) ja vastutust on vaja pidevalt tasakaalustada. Õiguste ebapiisavast delegeerimisest annab infot ülemuse poole pöördumiste arv. Sisuliselt peaks juht ära delegeerima kõik sellised tegevused, mis on tema jaoks rutiinsed ja korduvad ning millega võiksid alluvad ise hakkama saada ning millel puudub strateegiline tähtsus organisatsiooni jaoks.

Selleks, et võimustamine viiks soovitud põhjus-tagajärg seosteni (nagu kirjeldatud Joonisel 4) peavad olema tagatud kõik võimustamise elemendid. Vastasel juhul takerdub töötaja töösooritus ning tõhusamat tööd ei järgne. **Võimustamise elemendid** (Türk 2001:152-153):

- informatsioon,
- teadmised,

- otsustusvõime,
- tähendus,
- hüvitised.

Lisaks erinevate mõjuvõimu allikate kasutamisele saab juht kasutada tehnikaid ehk teatud võtteid oma mõjuvõimu suurendamiseks. Liidrite levinuimad võtted oma mõjuvõimu suurendamiseks:

- Koalitsioonide loomine – mõttekaaslaste koondamine;
- Suhtevõrgustiku laiendamine – kontaktide loomine uute inimestega sh. teistmoodi mõtlejatega;
- Seaduslikkus ja asjatundlikkus – alusta oma allüksusest, kaasa konsultante, kasuta faktilist tõendusmaterjali ettepanekute elujõulisuse tõestamiseks;
- Informatsioon ja analüüs;
- Sümboolsed võtted – lisaks ratsionaalsetele argumentidele on vaja ka emotsioonid kaasata – kasuta sümboleid, lugusid, kangelasid, lööklauseid, tseremooniaid jmt.;
- Enesekehtestamine – võimaldab ennast ja oma ideid maksma panna.

Loe lisaks:

Türk, K. Eestvedamine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2001 – ptk.3.6-3,7, lk.139-164: mõjuvõim ja järgijate võimustamine; otsustamine ja vastutamine eestvedamisprotsessis.

4. Juhtimise ja eestvedamise teooriad

Arusaamine juhtimisest/eestvedamisest on rahvuskultuuriti erinev. Seejuures mitte ainult ei erine juhtide käitumine vaid ka alluvatepoolsed ootused juhtide käitumise osas ehk see milliseid isikuomadusi ja käitumist peetakse sobivaks heale juhile. **Individualistlike ja kollektivistlike ühiskondade** organisatsioonide juhtimine ja eestvedamine erineb teineteisest oluliselt. Tabel 4 annab lühikese võrdluse organisatsioonide olemuse ja tegevuse fookuste erinevusest Jaapanis ja USA-s.

Table 5. Klassikaliste äriettevõtete prioriteetid olulisuse järjekorras (Türk 2001:55).

Jaapan	USA
Turukonkurents	Kasumi maksimeerimine
Personali juhtimine	Fondide juhtimine
Töötajakeskne lähenemine	Tööjõukulu minimeerimine
Personali ettevalmistamine firmas	Personali ettevalmistamine koolis

W. Ouchi (1982) töötas välja Z-teooria, milles väitis, et ükski juhtimisstiil ei ole parim ning McGregori X-Y teooria rakendamine oleneb keskkonnast. W.Ouchi kohandas Jaapani juhtimisstiili (eestvedamisstiili) Lääne, eelkõige USA ettevõtetele, arvestades individualistliku ühiskonna eripäradega (Tabel 6). Terminid juhtimis- ja eestvedamisstiil on kasutusel sünonüümidenä, kuigi juhtimine ja eestvedamine on erinevad protsessid. Pigem kasutatakse juhtimisstiili mõistet isegi siis kui juhtimisstiil on pigem eestvedamisele suunatud.

Tabel 6. W.Ouchi Z-teooria (Türk 2001:56)

Funktsioon	Eestvedamisstiil		
	Jaapani firmas	Z-tüüpi firmas	USA firmas
Töötajate kinnistamine firmas	Pikaajaline, võimalusel eluaegne	Töötajate hoidmine firmale rasketel aegadel	Lühiajaline, äri vajadustel vallandamine
Töötajatesse suhtumine	Läbi kogu elu	Töö ja perekonna alusel	Ühekülgne tööalane
Töötajate hindamine	Pikaajaline, kvalitatiivne	Eelkõige koostöö hindamine	Lühiajaline, kvantitatiivne
Töötajate edutamine	Edutamine laias valdkonnas	Edutamine olenevalt koostööst	Kiire edutamine kitsas valdkonnas
Otsustamine	Kollektiivne, kõigi osavõtul	Demokraatlik, konsensuse taotlus	Individuaalne
Vastutus	Grupis	Valdavalt individuaalne	Individuaalne
Kontroll	Enesekontroll	Mitteametlik, infole tuginev	Ametlik, reeglitele tuginev

Olenevalt ajastust saab välja tuua põhimõtteliselt aastakümned, millal üks või teine juhtimisteooriate grupp aktuaalsem on olnud. Sisuliselt on koolkond grupp sarnaste vaadetega juhtimisteooriaid. Selliseid gruppe võib nimetada ka eestvedamisteooriateks, kuigi üldistatult on tegu siiski juhtimisteooriatega. Teooriate grupi vahetumise on tinginud iga eelneva grupi teooriate kritiseerimine, sest see pole andud pädevat vastust, kuidas kujuneda heaks, edukaks juhiks. Eestvedamise teooriad jagunevad:

1. **Isiksuseomaduste ja oskuste teooriad** (hakkasid levima 20.saj. esimesel poolel),
2. **Juhtimisstiili ja käitumise teooriad** (1950-ndad aastad),
3. **Situatiivsed ehk olukorra teooriad** (1960-ndad aastad),
4. **Postmodernistlikud eestvedamise teooriad** (alates 1980-ndad/1990-ndad).

Isiksuseomaduste ja oskuste teooriad on ajalooliselt esimesed, mis püüdsid anda vastust kuidas saada heaks juhiks. Sisuliselt oli tegemist pikkade loeteludega edukale juhile vajalikest pädevustest (teadmised, oskused, võimed) ja isiksuseomadustest. Püüti välja selgitada eestvedamiseks vajalike omadusi (vaimseid ja füüsilisi) ja oskusi. Tõdetakse, et isiksuseomadusi saab õppimise ja harjutamise teel arendada. Eestvedamiseks olulised – karismaatilisus, kohanemine, saavutustele orienteeritus, enesekehtestavus, domineerivus, energilisus, jmt. 21.sajandil ehk kaasaegsed juhtimisteooriad pigem ei eita nende teooriate poolt pakutud nimekirju (juhi pädevustest

räägitakse ikka), kuid pigem on organisatsioonide muutunud keskkonnatingimuste tõttu lisatud uusi ja sobivamaid pädevusi. Kaasaegsed teooriad on lisanud veel – loovus, koostöö, sotsiaalne erksus, empaatia, emotsionaalne intelligentsus, jne.

Selliseks nõ. vana tüüpi teooria esituse vormi juurde tagasituleks võib kaasajal pidada **Hunt-Laingi eeskujumudel**, milles tuuakse välja 1990-ndate tõhusa tippjuhi/liidri omadused ja oskused (vt. Tabel 7). Teooria aluseks on uuring, milles meetodina kasutati **360 ° tagasiside uurimise meetodit**, 1050 töötaja arvamust 105 tippjuhi kohta. Meetod ise seisneb selles, et juhi tegevusele annavad hinnanguid mitte ainult alluvad, vaid ka kolleegid ja juhi vahetu juht (keskastmejuhi puhul tippjuht). Heaks tulemuseks võib pidada, kui iga juhti hindab min 10 inimest, mis jaguneb 5 alluvat 3 sama tasandi kolleegi (keskastmejuhti) ja 2 juhti. Meetodi eeliseks on see, et alluvate arvamused võivad (ja tavaliselt ongi) kallutatud ühte suunda, aga selline nõ. mitmest küljest hindamine tagab tulemuse suurema objektiivsuse. Huvitav on ka kõrvutada selliselt saadud keskmisi tulemusi juhi enda hinnangutega. Tavaliselt kaustatakse seda meetodit küsimustikuga uuringus. Meetodi puuduseks on see, et Eesti väikestes ettevõtetes on selline hindamine raskendatud (tippjuhte pole nii mitmeid, alluvaid vähem – väikesed osakonnad), Ideaalina mille poole püüelda on meetod siiski oluline ja kui seda ei suudeta uuringus järgida, siis tuleb seda arvestada tulemuste tõlgendamisel.

Esmalt hinnati uuringu käigus juhtide **kompetentsust** (juhid jagati kõrge ja madalatasemelisteks liidriteks) ja siis **käitumist**. Juhtide kompetentsuse hindamise kriteeriumid:

- tunnetuslik-kognitiivne kompetentsus,
- isikule orienteerituse kompetentsus,
- esitluse kompetentsus,
- motivatsiooni kompetentsus.

Liidri käitumise hindamise viis peamist muutujat:

- visioon,
- eristumine,
- väärtused,
- edastamine (kommunikatsioon),
- puudused.

Omaduste ja oskuste teema (eduka juhi pädevuste välja toomisenä) on seni aktuaalne ka postmodernistlikes teooriates. Huvitav on see, et Hunt-Laingni teooriast selgub muu hulgas see, et edukas juht ei varja oma puudusi – juht teadvustab neid endale ja alluvatele saates sisuliselt sõnumi, et keegi pole jumal ning ka tema eksib vahel. Sellega soodustatakse avameelset õhkkonda, kus võib juhi arvamusele ka vastu vaielda.

Oluliseks küsimuseks juhtimisteooria tekkimise esimestel aastakümnetel oli ka „Kas heaks juhiks sünnitakse või õpitakse?“. Esialgu pooldati pigem sünnipärase võimete eelistamist. Tänapäeval ollakse selles osas jõutud seisukohale, et sünnipärase eeludused **isiksuseomadustena** on hea „stardipakk,“ mis aitab kujuneda liidriks, aga heaks juhiks saamine oleneb ka **soovist** (juhtivatele ametikohtadele kandideerimine), mis on eelduseks, et inimene teeks jõupingutusi **enesearendamisel** – formaalse (näit. kõrgharidus ülikoolist) ja informaalse õppe vormis (näit. tuttavate juhtide ja mentorite soovitusel, raamatute lugemine jne.). Teadlik enesearendamine majandusfookusega

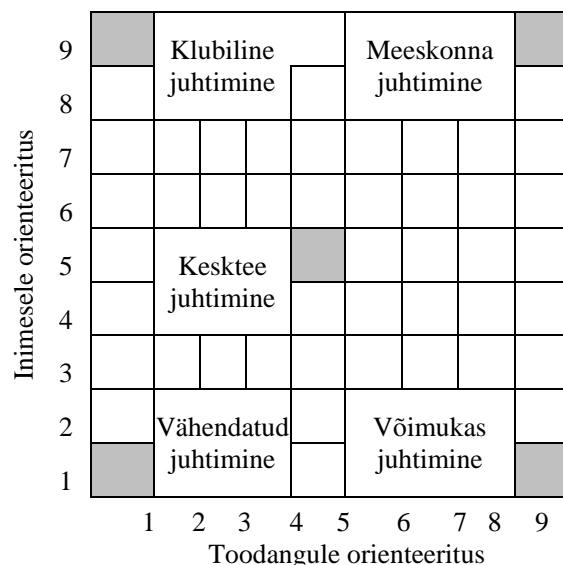
valdkondades on edukaks juhiks kujunemise protsessis oluline.

Tabel 7. Hunt-Laingi eeskujumudeli tulemused (Türk 2001:93).

Muutujad/tegurid	%	A		B
Visioon				
• selge	55	72	>	34
• üsna selge	27		=	
• ebamäärane	13		=	
• visioonita	5	1	<	11
Eristumise allikad				
• jõuline iseloom	28	29	>	18
• headus inimeste suhtes	28		=	
• tööalane kompetentsus	27		=	
• paindlikkus	8		=	
• eetilisus	5		=	
Väärtused				
• inimesed on jähtsaimad	23		=	
• soov olla parim	22		=	
• tegutsemisele orienteeritus	19		>	
• töötajatevaheline võrgustik	12		>	
• tulemustele orienteeritus	11		>	
• kliendi teenindamine	7		=	
• innovaatilisus	6		=	
Edastamine (kommunikatsioon)				
• vahetu suhtlemine	34		>	
• struktureeritud kommunikatsioon	32		<	
• näited	22		=	
• probleemide lahendamine	12		=	
Puudused				
• töötajate mittekaasamine	38		=	
• ebapiisav organiseerimine	30		=	
• kitsapiirilisus	22		=	
• mittekuulamine	10	18	>	10
Liidri arendamise vajadus				
• töötajatevaheliste suhete oskused	28		=	
• ajakohastamine	21		=	
• firmaga seonduvad teadmised	19		=	
• probleemide lahendamise oskused	18		=	
• esitlemise oskused	14	8	<	24

Juhtimisstiili ja käitumise teooriad hakkasid levima 1950ndail aastail kritiseerides isiksuseomaduste ja oskuste teooriad selle poolest, et need ei aita siiski piisavalt hästi eristada edukaid juhte ebaedukatest. Neis teooriates väideti, et eestvedamine ei olene niivõrd liidrist kuivõrd juhtimisstiilist. Juhtimisstiil on juhi (liidri) situatsioonist tulenev käitumisviis kaastöötajate suhtes.

Varasematest käitumisteooriatest on tuntuimad **Ohio ja Michigani uurimused** (1950-ndatel), mille edasiarendus ja kokkuvõte on **Blake-Mouton'i juhtimisvõrgustik** (1980-ndate algus) (vt. joonis 5). Viimasega püütakse öelda, et olenevalt olukorrast tuleb juhil keskenduda inimestele või toodangule, faktoreid (inimesele ja toodangule orienteeritus) ei ole otstarbekas teineteisest eraldada.



Joonis 5. Blake-Mouton'i juhtimisvõrgustik (Türk 2001:53).

Ohio uurimustes liidri käitumist hinnati, kirjeldati hoolivuse või algatuse kaudu. Hoolivus – avaldub liidri sõbralikkuses, usalduslikkuses, toetuses ja abis järgijatele. Algatus – avaldub liidri tööst tulenevate ülesannete, standardite ja reeglite eelistamises organisatsiooni eesmärkide realiseerimisel. Michigani uurimused keskendusid kahele peamisele juhtimisstiilile – ülesandele orienteeritud juhtimine ja suhetele orienteeritud juhtimine. Ülesandele orienteeritud juhtimine – juhi tähelepanu ülesandel, toodangul ja töö tõhususel. Suhetele orienteeritud juhtimine – tähelepanu juhi ja töötajate vahelistel suhetel.

Juhtimisstiilid jagunevad kõige laiemalt võttes kaheks: **suhetele või ülesandele** keskenduvateks, mis on ajalooliselt kujunenudki Ohio, Michigani ja teiste seas Blake-Mouton'i uuringute baasil. Suhetukesksed stiilid annavad tavaliselt kõrgema töötajate tööga rahulolu, mida mõjutab muu hulgas (ühe olulise alakomponendina) rahulolu vahetu juhiga. Suhetukeskne juht on tavaliselt soositud alluvate poolt. Juhtimisstiile saab jaotada ka kolmeks:

- suhetele- versus ülesandele orienteeritud juhtimisstiil;**
- autokraatlik, demokraatlik, laissez-faire;**
- muud jaotused.

Suhetele orienteeritud juhtimisstiil:

- juht loob head suhted nii ülemuste kui alluvatega ja suhtleb viimastega kui võrdväärsetega,
- juht väljendab ennast selgelt ja tema käitumine on sõbralik,
- töötajad pääsevad kergesti juhi jutule ja juht suhtleb nendega avatult,
- juht teeb kõik võimaliku kaastöötajate heaks.

Ülesandele orienteeritud juhtimisstiil:

- juht annab alluvatele konkreetseid ülesanded & nõuab neist kindalt kinnipidamist,
- juht nõuab kõigilt tõhusat tööd ja on kohati karm,
- juht hoiab distantsi ja nõuab allumatelt täpset informatsiooni tehtud töö kohta,

- juhil on prioriteetideks töötulemused.

Autokraatlik juhtimine	Demokraatlik juhtimine
Kõrge hierarhiaga juhtimis-süsteem	Madala hierarhiaga juhtimis-süsteem
Võimu tsentraliseerimine ja ametliku võimu rakendamine	Võimu detsentraliseerimine ja autoriteedi väärtustamine
Ühesuunaline kommunikatsioon ja info salastatus	Mitmesuunaline kommunikatsioon ja info avatus
Suhtlemisel monoloog ning distantsi hoidmine alluvatega	Suhtlemisel dialoog ning head ja avatud suhted töötajatega
Mis pole lubatud, on keelatud	Mis pole keelatud, on lubatud
Range tööjaotus ja distsipliin ning kuulekuse nõudmine	Töötajate universaalsus, tegevusvabadus ja iseseisvus
Alluvad kui kuluallikas	Töötajad kui koostööpartnerid
Alluvate kontroll, sundimine ja karistamine	Töötajate usaldamine, motiveerimine ja kiitmine
Eksimuste ja ebaõnnestumiste terav kriitika ja halvustamine	Riskivõtmise julgustamine ja ebaõnnestumiste vältimine
Konfliktide õhutamine	Eesmärkide ühildamine
Alluvate ootuste ja vajadustega mitteamestamine ja vastuolud	Töötajate ja organisatsiooni eesmärkide ja huvide ühildamine
Ainusikuline eesmärkide püstitamine ja otsustamine	Ühine eesmärkide püstitamine ja töötajate kaasamine juhtimisse
Juhipoolne eesmärkide realiseerimise teede ja vahendite valik	Töötajatepoolne eesmärkide realiseerimise teede, vahendite valik
⇓	⇓
Töötajate allumine ja pime käsutäitmine	Töötajate töölepuhendumus ja eneseteostus

Joonis 6. Autokraatliku ja demokraatliku juhtimise erinevused (Türk 2001:66).

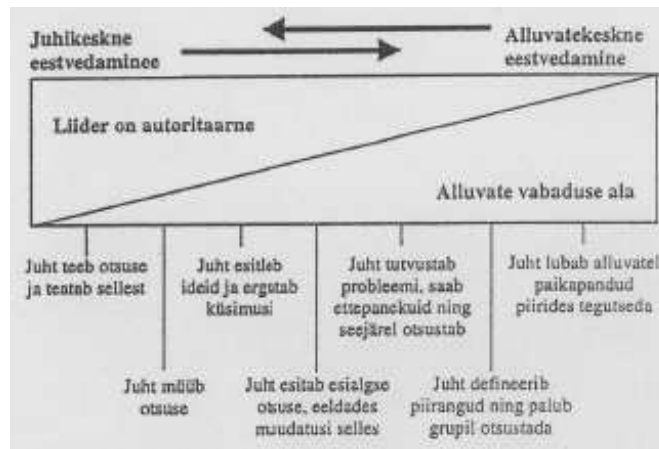
Autokraatliku ja demokraatliku juhtimise erinevustest annab põhjaliku ülevaate joonis 6. *Laissez-faire* ehk **passiivne/liberaalne juht** – motiveerib töötajaid läbi vabaduse, sekkudes minimaalselt töötajate tegevusse. Tihti juhtimisalase ebakompetentsuse või ebakindluse tulemus. See tagab madalaima töötajate tööga rahulolu taseme. Kuigi jooniselt 6 võib jääda mulje, et autokraatlik on halb stiil võrreldes demokraatlikuga (viimane tagab üldjuhul töötajate kõrgeima tööga rahulolu), siis see pole päris korrektne järeldus. Autokraatliku stiili tuleb kasutada vajadusel tasakaalustatult demokraatliku kõrval (eelistatult kriitilistes, juhi kiiret reageerimist vajavates olukordades).

Muud juhtimisstiilide jaotused tulenevad pigem erinevates konkreetsetest juhtimismudelitest (näiteks Hersey-Blancardi juhtimismudel). Muud jaotused:

- traditsioonilised juhtimisstiilid: patriarhaalne, autokraatlik, bürokraatlik, demokraatlik, passiivne, liberaalne;
- dimensionaalsed: suhetele ja ülesannetele orienteeritud juhtimine;
- levinumad: integreeriv, osalev, delegeeriv, karismaatiline.

Tannenbaum-Schmidt kontiinum (Joonis 7) aitab selgitada juhtide/liidrite käitumise äärmusi – autokraatlikkust ja demokraatlikkust. Praktikas käituvad juhid siiski kuskil

seal vahepeal – kaasates töötajaid otsustamisse ja vajadusel võttes otsuseid vastu iseseisvalt.



Joonis 7. Tannenbaumi-Schmidt (1973) eestvedamise kontiinum (Türk 2001:65).

Juhtimine ja eestvedamine on alati kahesuunalised protsessid: juht mõjutab oma alluvaid ja alluvad mõjutavad oma juhti; liider ehk eestvedaja mõjutab oma järgijaid ja järgijad mõjutavad oma liidrit. Seega saab välja tuua, et ka alluvatel on oma käitumisviis juhi suhtes, seda nimetatakse järgimisstiiliks, aga sellest tuleb juttu veidi hiljem.

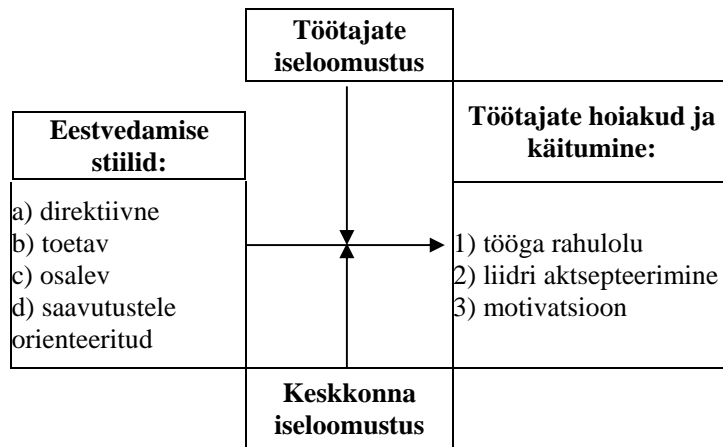
Situatiivsed ehk olukorra teooriad väidavad, et eestvedamise edukus sõltub olukorrast. Olenevalt situatsioonist tuleb kasutada erinevaid juhtimisstiile. Juhtimisstiili ja käitumise teooriatele heideti ette, et nende eeldus, et iga juht kasutab erinevates olukordades ühte ja sama juhtimisstiili pole realistlik. Seega tekkis küsimus, millest lähtuvalt juht otsustab, millist stiili ta kasutab ka kui palju stiile kuulub ühe juhi nõ. repertuaari. Vastuseks on kujunenud, et juhil on tavaliselt 2-3 eelistatumat juhtimisstiili (suhetele või ülesandele orienteeritud) ja ta varieerib neid ehk kasutab vastavalt olukorrale. Situatiivsetest teooriatest tuntumad on: **Evans, House, Mitchell eesmärgi-raja teooria, Fiedleri sõltuvusteooria, Hersey-Blanchardi eestvedamisteooria, Vroomi otsustuspuu ja seonduv ootusteteooria.**

Eesmärgi-raja teooria (M. Evans, R. House, T. Mitchell) autorid pidasid vajalikuks pöörata tähelepanu töötajate omaduste, tunnete & motivatsiooni mõju juhtimisele. Eeldasid ratsionaalseid ja loogilise käitumisega töötajaid, keda juht peab toetama ja kaasama juhtimisse. Leiti, et eestvedamisel on kaks funktsiooni:

- Raja selgitus – liider aitab mõista juhtimise iseärasuste (käitumise) hädavajalikkust eesmärkide saavutamisel;
- Tasude suurendamine – liider toetab töötajaid, suurendab tasusid ja pöörab tähelepanu töötajate heaolule, staatusele ja mugavusele.

Joonis 8 selgitab kuidas töötajate hoiakud ja käitumine on mõjutatud juhi eestvedamisstiilist. Selle valib juht vastavalt töötajate iseloomustusele ning keskkonnale

ehk teisiti sõnastades alluvate pädevuste tase ja konkreetne olukord (ülesanne, organisatsiooni tingimused – töövahendid, muud ressursid jne.) mõjutavad seda, millise juhtimisstiili kasuks juht otsustab ehk need kaks on mudelis situatiivsed aspektid.



Joonis 8. House-Mitcelli eesmärgi-raja teooria (Türk 2001:70).

F. Fiedleri teooria põhineb ülesande ja suhetekeskse juhi väljaselgitamisel ja kirjeldamisel ning mõlemat tüüpi juhtimise tõhususe seostamisel olukorraga. Selleks töötas ta välja vähim- ja enimeelistatud töökaaslase skaala (*LPC – Least Preferred Co-Worker Scale*; *MPC – Most Preferred Co-Worker Scale*). Praegu kasutatakse pigem LPC skaalata küsimustike koostamiseks.

Liidri mõjukus sõltub olukorrast, mida Fiedler kirjeldas 3 teguriga:

- Liidri ja järgijate vahelised suhted,
- Ülesande struktuur,
- Positsiooni võim.

Juhil on kolm võimalust situatsiooni soodsamaks muuta: suhete muutmine järgijaga, ülesande struktureerituse muutmine, juhi võimu suurendamine/vähendamine. Liidri ja järgijate vahelised suhete muutmiseks:

- rohkem või vähem aega töötajatega suhtlemiseks,
- töötajate kaasamine või väljaheitmine teatud gruppidest,
- suurendada või vähendada uute tööülesannete andmist töötajatele,
- juhendada ja abistada töötajaid enam (või vähem),
- rakendada positiivseid või negatiivseid tasusid.

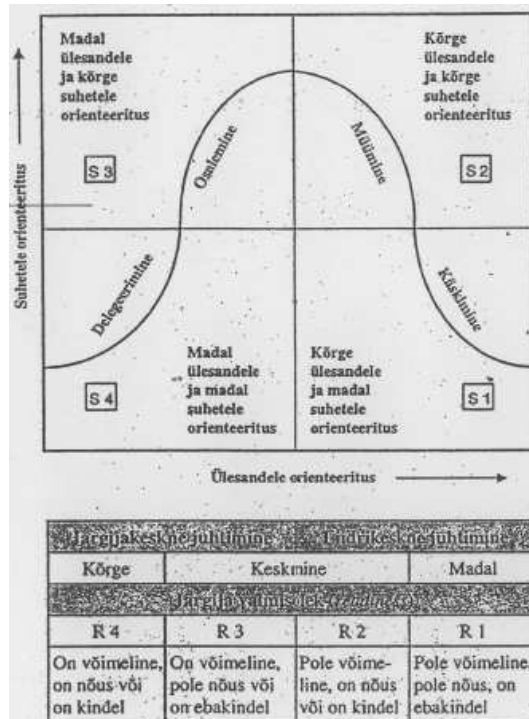
Ülesande struktuuri muutmiseks:

- ülesande struktureerituse vähendamiseks taotleda juhilt uut konkreetset ülesannet koos suurema vabadusega selle täitmisel või püstitada töötajatele niisugused ülesanded, millega saab neid kaasata koostöösse ja otsustamisse;
- taotleda juhilt ülesande struktureerituse suurendamiseks täpselt reglementeeritud ülesanne ja juhendid selle lahendamiseks või lahutada ülesanne väiksemateks osadeks, mis on oma olemuselt struktureeritud.

Positsiooni võimu muutmiseks:

- võimu suurendamiseks teha alluvatele selgeks, kes on ülemus ning selgitada neile, et kogu informatsioon liigub ülemuse kaudu,
- võimu vähendamiseks tuleks kaasata grupi liikmeid otsustamisse või delegeerida rohkem võimu allapoole.

Fielderi teooriat on kritiseeritud, et pole selgelt aru saada, mida tähendavad head/halvad suhted juhi ja järgijate vahel; test liiga lühike juhtimisstiili määramiseks; erinevad inimesed mõtlevad testi täites erinevatele kaastöötajatele.



Joonis 9. Hersey-Blanchardi eestvedamise mudel (Türk 2001:76).

P. Hersey ja K. Blanchard käsitlesid oma situatiivses eestvedamise teoorias nelja eestvedamise stiili ning nende sõltuvust olukorrast, mida selgitasid eelkõige järgijate tööalase valmisolekuga osaleda organisatsiooni tegevuses ja selle juhtimises. Juht peab valima juhtimisstiili vastavalt järgijate tööalasele küpsusele ehk valmisolekule st. kas järgijad on **võimelised**, **nõus** ja **kindlad** midagi tegema või mitte. Valmisolek jaguneb psühholoogiliseks (nõustumine, kindlus) ja professionaalseks (võimelisuus). Seega on oluline joonis 9 lugemist alustada altpoolt üles, mitte vastupidi: igale järgijapoolsele valmisolekuastmele (R-*Readiness*) vastab sama numbriga juhtimisstiil (S-*Style*): R1-S1, R2-S2 jne. Juhtimisstiilid:

- **Käskimine** ehk autokraatne juhtimine,
- **Müümine** ehk selgitamine,
- **Osalev juhtimine**,
- **Delegeeriv juhtimine**.

Vroom-Yetton-Jago nn. **otsustuspuu teooria** annab liidrile aga konkreetseid soovitusi eri juhtimisstiilide rakendamiseks. Vaata pilti K.Türgi „Eestvedamise“ õpikust – eksamil või KT-s seda vaja joonistada pole osata, aga selgitada, millega on tegu, küll. Sisuliselt on otsustuspuu erilisel viisil esitatud kas-küsimustest koosnev küsimustik, mis võimaldab otsustada, millist juhtimisstiili juht kasutab.

V. Vroomi ootuste teooria puhul läheneb liider isikutele individuaalselt, keda vaadeldakse Y teooria seisukohalt lähtuvalt kui võimekaid indiviide. Inimesed on ratsionaalsed (eeldus) ja arvestavad töötamisel 3 teguriga:

- Töösoorituse tõenäosus (E),
- Tasu saamise tõenäosus (I),
- Tasu saamise tähtsus ja soov (V).

Nende kolme teguri korrutis annabki isiku motivatsiooni taseme, mis varieerub miinu ühest üheni olenevalt kolme teguri väärtusest: töösooritus saab olla väärtusega 1 või 0, tasu saamise tõenäosus saamine samuti 1 või 0, tasu tähtsus -1 või +1 (tasu ihaldusväärne või mitte). Korrutis saab seega olla väärtusega 0 (tugev motiveeritus), 1 (keskmine või nõrk motiveeritus) või -1 (nõrgalt kuni tugevalt välditus). Vaata ka K.Türgi „Eestvedamise“ õpikust tabelit, kus on kõik need kombinatsioonid läbi mängitud. Vroomi teooriat on kritiseeritud seetõttu, et tasustamine sõltub juhust, mitte niivõrd alluvast ja et eeldatakse töötajate ratsionaalset käitumist.

Postmodernistlikud eestvedamise teooriad on aktuaalsed 80-ndatest, 90-ndatest ehk 20.saj. viimastest kümnetest kuni käesoleva ajani. Mõned autoreist on kujunenud täna oma revolutsioonilistele ideedele ja juhtimisõetusele legendideks ja nõ. elusateks klassikuteks juba tänaseks: P.Drucker, T.Peters, P.Senge, C.Handy, E.Goldratt, S.Covey, D. Goleman ja nimekirja saab jätkata vaadates ringi raamatupoodides, sest mitmeidki neist autoreist on tõlgitud eesti keelde korduvalt. Postmodernistlikele teooriatele on omane, et need ei seisne enam otseselt mudelite välja pakkumises vaid pigem kas kirjeldavad teatud käitumis-/mõtlemisviise (nagu juhtimisgurud Covey, Goldratt näiteks) või siis ei räägi otsesest juhtimisest vaid organisatsioonist ja töö tegemisest laiemalt muutuvast maailmast (näiteks Handy, Edvinsson). Viimasied võiks nimetada futuristideks.

Postmodernistlike teooriate puhul saab aktuaalsete teemadena välja tuua õppiva organisatsiooni idee (P.Senge loodud teooria ja termin), projektipõhise juhtimise esile kerkimise ja info- ja kommunikatsioonitehnoloogia arengust tingitud uudsete töövormide võidukäigu. Viimase alla kuuluvad sellised juhtimisteooria mõisted suhteliselt uued mõisted nagu kaug- ja virtuaaltöö, virtuaalsed (projekti)meeskonnad ja paindlikud töövormid (aja-, koha-, funktsionaalne- ja lepinguline paindlikkus).

Loe lisaks:

Türk, K. Eestvedamine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2001 – osa 2, lk.51-96: Eestvedamise teooriad.

5. KARISMA JA EMOTSIONAALNE INTELLIGENTSUS

Karismasse on erinevatel aastakümnetel juhtimises suhtunud erinevalt – seda on ülistatud, kuid viimastel aastatel ollakse tagasi pöördunud pragmaatilisemate juhtide eelistamise juurde. Samas jääb faktiks, et eestvedamise teostamiseks on karisma kui kaasasündinud võime olulisel kohal ja lihtsustab liidriks kujunemise protsessi (Tabel 8). Karismaatiline eestvedamine põhineb järgijate nägemusel oma liidri käitumisest, mistõttu **karisma** on järgijate poolt liidriks omistatud tunnused, mida järgijad interpreteerivad karismaatiliste omadustena. Sellise definitsiooni üks olulisemaid järeldusi on, et karismaatilisust on järelikult võimalik arendada – teades mida tajutakse karismaatiliseks saab seda oma käitumises arvesse võtta.

Karismaatiline liider peab mõjuma veenvalt ja nii nagu eestvedamisel kohane oskama selgitada visiooni mõjudes seejuures enesekindlalt, kuid mitte üleolevalt. Karismaatilise eestvedamise mehhanismid:

- akutakse paeluvat tulevikuvisioni,
- muudetakse järgija nägemust töö iseloomust,
- arendatakse järgijate seas sügavat kollektiivset identiteeti,
- suurendatakse individuaalset ja kollektiivset enesetõhusust.

Tabel 8. Karismaatiliste ja mittekarismaatiliste liidrite tunnused (Türk 2001:116).

	Mittekarismaatiline liider	Karismaatiline liider
Esimene etapp <ul style="list-style-type: none"> • keskkonna tundlikkus • suhe <i>status quo</i>'sse 	Madal keskkonnatundlikkus. Nõustumine <i>status quo</i> 'ga ning selle säilitamine	Kõrge keskkonnatundlikkus. Vastandumine <i>status quo</i> 'le ning selle muutmine
Teine etapp <ul style="list-style-type: none"> • tuleviku eesmärgid • meeldivus • eesmärgi seletused 	Eesmärgid ei ole <i>status quo</i> 'st väga erinevad. Ühine perspektiiv muudab liidri meeldivaks Eesmärgi selgitus ja motivatsioon on nõrk	Idealiseeritud visioon on <i>status quo</i> 'st väga erinev. Idealiseeritud visioon muudab liidri meeldivaks Visioon ja motivatsioon on tugev ja inspireeriv
Kolmas etapp <ul style="list-style-type: none"> • käitumise uudsus • usaldusväärsus • asjatundlikkus 	Traditsiooniline käitumine, mis on vastavuses normidega Järgijate ükskõiksus, vaatamata veenmisele Kätesaadavate ressursside kasutamine olemasoleva korra tingimustes	Mittetraditsiooniline ja mitternormatiivne käitumine Järgijate kirglik toetus, isiklik risk ja kulutused Ebatraditsiooniliste ressursside kasutamine ja senise korra muutmine
Mõju strateegia	Mõjuvõim põhineb hüvitise ja eksperdi mõjul ja endasarnaste meeldivusel	Isiklik mõju põhineb unikaalse kangelase austusel ja imetlusel ning eksperdi mõjul

J. Congeri ja R. Kanungo (1987) järgi on karismaatilisele liidriks olemiseks olulised seitse momenti (Türk 2001:115):

- visiooni ekstreemsus,
- kõrge personaalne risk,
- strateegia sundimatus,
- situatsiooni täpne hindamine,
- järgijate vabastamine pettekujutlustest,
- enesekindluse teadvustamine,
- autoriteedi rakendamine.

Karisma teemat on tihti pigem käsitletud poliitiliste liidrite puhul olulisena, kuid see aitab ka juhte tavaorganisatsioonides. Samas on karisma positiivse külje kõrval olemas ka karisma negatiivne varjund: karismaatilisust saab kasutada ka järgijate õhutamiseks negatiivsetele tegudele (illegaalne, ebaetiline jmt. tegevus). Juhtimises seda negatiivset poolt ei käsitleta – vaikimisi eeldatakse, et juhid lähtuvad oma karismaatilisuse kasutamisel järgijate, organisatsiooni, ühiskonna kasust ja teostavad eestvedamist positiivsetest väärtustest kantuna.

Võimalik, et **emotsionaalse intelligentsuse** teooriat on kõigist juhtimisteooriatest kõige enam kritiseeritud, kuid fakt on ka see, et sellel teorial on märkimisväärselt palju pooldajaid, mis on viinud D.Golemani üheks suurematest juhtimisgurudest ja koolitajatest viimastel aastakümnetel. See teooria osa siin peatükis on tervikuna kirjutatud Daniel Golemani artikli “*What makes a leader?*” põhjal, mis ilmus *Harvard Business Review*’s 1998 a. (vol.76 nr.6, lk.93) ja seetõttu rohkem viitamist ei kasutata; lisatud on õppejõupoolseid kommentaare, et näidata kuidas see teooria seostub teiste teooriatega juhtimise ja psühholoogia valdkonnas.

Daniel Goleman nõustub, et on olemas erinevaid viise meeskondade juhtimiseks ja et erinevad situatsioonid nõuavad erinevat eestvedamise stiili (ilmne viide situatiivsetele juhtimisteooriatele, näit. Hersey-Blanchard). Samas väidab ta, et lisaks sellele on kõigile efektiivsetele juhtidele omane emotsionaalse intelligentsuse kõrge tase. Goleman ei eita IQ ja tehniliste oskuste olulisust, vaid nimetab neid kahte juhi ameti eeldusteks. Emotsionaalset intelligentsust defineerib ta järgmiselt: “Iseenda ja teiste emotsionaalse külje mõistmine piisavalt hästi, et suunata inimesi ettevõtte eesmärkide saavutamise suunas (*Understanding your own and other people’s emotional makeup well enough to move people in the direction of accomplishing your company’s goals*).” Rõhutamist leiab, et tegemist on millegi enama kui oma viha kontrollimise oskuse ja inimestega läbisaamise demonstreerimisega.

Oma väidet tõestab ta tuues ära uurimuse tulemused erinevate riikide 188 firmas. Analüüsi tulemused on järgmised:

- intellekt on silmapaistvate tulemuste põhjustaja – eriti olulised on seejuures kognitiivsed oskused nagu näiteks mõtlemise terviklikkus (*big picture thinking*) ja pikaajaline visioon,
- suurepäraste tulemuste saavutamisel on emotsionaalne intelligentsus kaks korda nii oluline kui tehnilised oskused ja IQ,
- liikudes alamtasandi juhtimiselt tipptasandijuhtimise suunas progresseerub

emotsionaalse intelligentsuse osatähtsus suurepärase tulemuste saavutamisel ja regresseerub tehniliste oskuste osatähtsus,

- õige lähenemisega võivad inimesed arendada enda emotsionaalset intelligentsust.

Kõik need neli punkti on aluseks sellele miks tuleb igas organisatsioonis leida inimesed, kellel on eeldusi saada emotsionaalselt intelligentseteks juhtideks ja neid arendada. Emotsionaalne intelligentsus koosneb viiest **komponendist**: eneseteadvus, eneseregulatsioon, motivatsioon, empaatia ja suhtlemisoskus.

Eneseteadvus – põhjalik arusaam enda emotsioonidest, tugevatest ja nõrkadest külgedest (viide SWOT-analüüsile?), ning vajadustest ja tungidest. Kõrge eneseteadvusega inimesed ei ole liiga kriitilised ega ka ebarealistlikult lootusrikkad. Nad on ausad iseenda ja teistega. Kõrge eneseteadvusega inimesed teavad kuidas nende tunded mõjutavad neid ennast ja teisi ning enda töötulemusi. Lisaks tunnete juhtimisele suudavad nad muuta oma viha konstruktiivseks tegevuseks (viide psühholoogiast tuntud sublimatsioonile ?).

Eneseteadvus laieneb isiku arusaamale enda väärtustest ja eesmärkidest. Kõrge eneseteadvusega inimene teab kuhu suundub ja miks: näiteks lükkab ta tagasi iga tööpakkumise, mis on finantsiliselt ahvatlev, kuid ei sobi isiku tõekspidamiste või pikaajaliste eesmärkidega. Isiku otsused lähtuvad alati tema poolt tunnustatavatest väärtustest ja sellest tulenevalt leiab ta töö energiat lisavana olevat.

Ilmingutest peamine on isiku võime iseennast realistlikult hinnata. Lisaks sellele võime täpselt ja avatult rääkida oma emotsioonidest ja nende mõjust tööle. Ollakse valmis rääkima oma vigadest ja suudetakse teha enesekriitilist huumorit. Demonstreeritakse enesekindlust püstitades realistlikuid eesmärke ja teades millal paluda abi. Riskid, mida võetakse, on alati kalkuleeritud.

Problemaatika seisneb selles, et emotsioonidest avalikult rääkimist peetakse isiku juhi kandidatuuri hindamisel miinuseks kui märki ebapiisavast karmusest (*“not tough enough”*). Goleman'i järgi seisneb tõde aga vastupidises. Üldiselt inimesed austavad ja hindavad avatust. Isik, kes suudab iseennast ausalt hinnata sobib tegema samaväärseid otsustusi, mis nõuavad iseenda ja teiste võimete hindamist, organisatsiooni jaoks.

Eneseregulatsioon on emotsionaalse intelligentsuse (EI) teine komponent ning seisneb oskuses leida viis oma emotsionaalsete impulsside kontrollimiseks ja isegi suunamises kasulikku tegevusse. Isikud, kes kontrollivad oma tundeid on võimelised looma usalduse ja aususe õhkkonna. Sellises keskkonnas väheneb oluliselt grupisisene võitlus ja produktiivsus on kõrge. Andekad inimesed tunnevad seotust organisatsiooniga ja ei soovi lahkuda. Eneseregulatsiooni rahustav efekt seisneb põhjus-tagajärg seoses: mida vähem negatiivseid emotsiooniilminguid tipus, seda vähem neid on terves organisatsioonis. Lisaks sellele on kõrge eneseregulatsiooniga inimesed võimelised muutuma kooskõlas uuenduste ja muutustega organisatsioonis. Uuenduste saboteerimise asemel osalevad nad aktiivselt õppeprotsessis, innustavad teisi sama tegema ja otsivad ise aktiivselt informatsiooni. Sellest tulenevalt suurendab kõrge eneseregulatsiooniga isik grupi ühtsust ja muutub juhi silmis usaldusväärsemaks.

Ilminguteks kõrge eneseregulatsioonist on: kalduvus asju põhjalikult kaaluda, toimetulek teadmatus ja muutustega, ja *integrity* – võime öelda ei impulsiivsetele tungidele. Problemaatika kõrge eneseregulatsiooniga inimeste tunnustamisel seisneb senises tõekspidamises, et “klassikaliseks” hea juhi tunnuseks on ülitemperamentne suhtumine kõigesse, mida peetakse karismaatilise ja jõu ilminguks. Praktika tõestab aga et liigne impulsiivsus (eriti otsuste tegemisel) ei ole eduka juhtimise eelduseks.

Motivatsiooni puhul peab Goleman oluliseks eristada välist motivatsiooni sisemisest. Kõrge liidripotentsiaaliga inimene on motiveeritud sügavalt juurdunud vajadusest saavutada midagi saavutuse enda pärast, mitte välistest autasudest (raha, positsioon,...). Sisemise motivatsiooni ilminguteks on kirk töö enda vastu ning püsiv soov ja energia muuta asju paremaks. Nn. saavutuste latti tõstetakse pidevalt kõrgemale ning peetakse täpset arvestust saavutuste üle. Kõrge motivatsiooniga inimesed jäävad optimistlikuks ka kaotusseisus. Sellisel juhul liitub eneseregulatsioon saavutusmotivatsiooniga ületamaks frustratsiooni ja depressiooni, mis tulenevad tagasilöögist või ebaõnnestumisest. Veel üheks loogiliseks ilminguks on lojaalsus ettevõttele. Saavutusmotivatsiooni transformeerimine eestvedamisoskuseks tuleneb järgmistest osadest: iseendale ”saavutuste lati” kõrgele seadja teeb seda ka ettevõtte puhul, kui talle selleks võimalus anda; inimesed kalduvad looma sarnaste omadustega inimeste ringi enda ümber ning optimism ja lojaalsus organisatsioonile – viimased kaks on olulised fundamentaalse tähtsusega eestvedamise komponendid Goleman’i arvates.

Empaatia Goleman’i järgi ei tähenda teiste inimeste emotsioonide ülevõtmist ja enda omadeks muutmist eesmärgiga kõigi rahulolu saavutada. Liidri jaoks tähendab empaatia hoolikat järgijate tunnete arvestamist – paralleelselt teiste faktoritega – intelligentse otsuse tegemise protsessis. Tänapäeval on empaatia eestvedamise eriliselt vajalik komponent kolmel põhjusel: meeskonnatöö kasutamise kasv, globaliseerumise kiirenemine, kasvav vajadus hoida andekaid inimesi ettevõttes. Üldjuhul ilmestavad meeskonnatööd eriarvamused, potentsiaalsed konfliktid ja valesimõistmised. Kokkuvõtvalt peab empaatialle tuginev liider suutma mõista meeskonnaliikmete emotsionaalset külge personaalselt. Selle tulemusena suudab ta meeskonda paremini nõustada, mis viib grupi tulemuslikumale koostööle. See aga on eelduseks ettevõttest huvitatud kliendibaasi suurenemisele.

Globaliseerumise taustal on empaatia vahend kultuuridevaheliste arusaamatuste vältimiseks ja lahendamiseks. Empaatialle orienteeritud inimesed on avatud ja vastuvõtlikud keha keele märguannetele: nad oskavad tabada sõnumit sõnadest sügavamal. Neil on süvendatud arusaam kultuuriliste ja etniliste erinevuste olemusest ja tähtsusest.

Kaasaegses infotehnoloogiale ja teadmistele orienteeritud majanduses on eriti oluliseks kujunenud andekate inimeste ettevõttega sidumine. Empaatia ilminguteks, probleemi antud kujul lahendamiseks, on juhendamine ja konsulteerimine, mis viivad töörahulolu suurenemisele nagu uuringutega on korduvalt tõestatud. Juhendamise ja konsulteerimise tööline väärtus seisneb aga loodavas inimestevahelises suhtes. Protsessi käigus omandab juhendaja olulisi teadmisi juhendatava kohta: kuidas edastada mõjusat tagasisidet, millal rakendada positsioonivõimu ja millal anda personaalset vabadust. Motiveerimisviisiga näidatakse tegevuse käigus empaatiat.

Problemaatika seisneb rakendamisel selles, et inimesed ei saa üldjuhul aru kuidas on üldse võimalik otsuseid langetada kui otsustaja tunneb sügavalt kaasa kõigile otsusest mõjutatuile. Kuid empaatilised eestvedajad teevad midagi tunduvalt enam kui tunnevad kaasa: nad kasutavad oma teadmisi viimaks sisse uuendusi ettevõtte parendamiseks raskesti aimataval kuid olulisel viisil.

Sotsiaalsed oskused (Suhtlemisoskus) on emotsionaalse intelligentsuse osana komplitseeritum kui esmalt tundub. See ei ole tavapärane sõbralikkuse avaldus, vaid sõbralikkus eesmärgiga viia inimesed suunda mida soovitakse. (Näiteks nõusolek uue turundusstrateegiaga või entusiasmi uue toote suhtes). Arenenud sotsiaalsete oskustega inimesed lähtuvad ideest, et miski oluline ei saa tehtud üksinda ja tegelevad võimalusel alati suhete võrgustiku loomisega erinevatel ühiskonna tasanditel. Neil on arenenud võime leida ühiseid jooni ja soodustada tagasiside saamist partnerilt.

Sotsiaalsed oskused on EI teiste dimensioonide kulminatsioon. Inimesed kalduvad olema väga efektiivsed suhete loomisel ja hoidmisel kui nad suudavad mõista ja kontrollida enda emotsioone ja empaatiliselt suhtuda teiste tunnetesse. Motivatsioon aitab sotsiaalsetele oskustele samuti kaasa. Sisemiselt motiveeritud inimeste optimismi “sära” ei jäta neid ka kaotusseisus ja see muudab suhtlejad sotsiaalsete kontaktide käigus populaarseiks.

Ilmingutena arenenud sotsiaalseist oskustest saab käsitleda oskust meeskondi luua ja juhtida. Professionaalne veenmisoskus on eneseteadvuse, eneseregulatsiooni ja empaatia kombinatsioon ja ilming. Veelgi enam, suhtlemisoskus on EI kõigi teiste komponentide tulemus. Suhtlemisoskus ilmneb aga aeg-ajalt eelnevatest komponentidest täielikult iseseisvana – töötaja näilises tegevusetuses ja kolleegide ning mitte-kolleegidega sotsialiseerumisele keskendumises. Näiline eesmärgitus on aga ajendatud tegelikust eesmärgist laiendada suhtlusvõrgustikku.

Võrreldes EI teisi komponente suhtlemisoskusega siis ilmneb, et see on neist viiest ainus, mida kaasaegseis firmades tunnustatakse olulise eestvedamise osana. Inimesed näivad intuiitiivselt teadvat, et juhid peavad oskama suhteid luua ja säilitada. Suhtlemisoskus laseb juhtidel oma EI rakendada.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kõik kolm EI esimest komponenti (eneseteadvus, eneseregulatsioon, motivatsioon) on enesejuhtimise oskused ja kaks viimast (empaatia, suhtlemisoskus) puudutavad isiku oskust luua ja säilitada suhteid teistega. Lisaks eelnevale jõuab Goleman järeldusele, et emotsionaalne intelligentsus on õpitav, kuigi nõuab suurt pühendumist ja ka kaastöötajate abi. Senistest treeningprogrammidest ei ole aga EI õppimisel kasu kuna need on suunatu aju valele osale.

Goleman ei vähenda IQ ja tehniliste oskuste olulisust juhtimisel, vaid jättes need samale tasandile rõhutab emotsioonide olulisuse kasvu kaasaegses majanduses edukaks liidriks olemisel. Emotsionaalse intelligentsuse sisu avatakse läbi viie üldtuntud termini omalaadses ja laiendatud defineerimises, mida võib tehnilises mõttes seostada Goldratt'i lähenemisega teooriale. Teooria sisuline külg (emotsioonide ja tungide tähtsuse rõhutamine ratsionaalsuse kõrval) meenutab kohati Freud'i ja Jungi (Ego ja Id teooria).

Loe lisaks:

Türk, K. Eestvedamine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2001 – ptk.3.1-3.3, lk.96-120: Liidri tüübid ja eelistused; Liidri omadused ja tunnused; Karisma ja emotsionaalne intelligentsus.

7. Tulemusjuhtimine

Tulemusjuhtimine on tulemuste saavutamist taotlev juhtimisfilosoofia st. juhte ja kogu personali suunav mõtlemisviis ja tegutsemismoodul. Selle põhisisu moodustab kõigi ressursside suunamise tulemuste seisukohast kõige tähtsamatesse tegutsemisvaldkondadesse, mis kõigi töötajate poolt omaksvõetuna teeb võimalikuks kokkulepitud tulemuseesmärkide saavutamise nii kogu ettevõtte kui ka indiviidi seisukohalt võetuna.

Tulemuseesmärgiks on organisatsiooni st. tulemusüksuse uuenemine, millega kaasneb:

- ⇒ Majandustegevuse ja paindlikkuse kasv;
- ⇒ Loovuse, löövuse ja motivatsiooni suurenemine ning mõtlemiskultuuri arendamine ja vastutuse nõudmine.

Tulemusjuhtimise peaidee seisneb juhtide tähelepanu koondamises firma tegevuse lõpptulemustele, millised on nii ärifirma kui ka juhtide tegevuse hindamise peamiseks kriteeriumiteks. Sisuliselt lepitakse juhi ja alluva vahel kokku tulemused, mis alluval tuleb saavutada teatud ajaperioodi jooksul (lisaks tulemustele lepitakse kokku tähtaeg, millal toimub uus vestlus – hindamisvestlus). Tulemusperioodi jooksul on inimene vaba valima ise töövahendid, -võtted, -aja ja -koha ehk sisuliselt on töötaja vaba valima töö tegemise viisi. Juht on huvitatud vaid töötulemuste saavutamisest kokku lepitud ajaks, kokku lepitud koguses ja kvaliteediga. Kogu ettevõtlusprotsessi liikumapanevaks jõuks on seega: äri-, -funktsionaalsed ja tugitulemused. Tulemusüksuse (organisatsiooni või osakonna) äritegevuse planeerimisel määratletakse:

1. Tulemused - peame & oleme valmis saavutama,
2. Tegevuskavad ja meetodid.

Töötajatel tuleb tulemusjuhtimisele üleminekul omaks võtta:

- Võtmetulemuste kindlaksmääramine loob eeldused sihipäraseks ja iseseisvaks tööks,
- Ettevõtte personalilt oodatakse tulemustele orienteeritud käitumist,
- Määratletud tulemused on firma eduka eksisteerimise ja funktsioneerimise aluseks,
- Tulemusjuhtimine seob firma strateegia & indiviidi eesmärgid,
- Tulemusjuhtimise printsiibi omaksvõtmine & selle järgi töötamine on kogu personali huve puudutav nähtus,
- Tulemusjuhtimine (TJ) vastab 80/20 printsiibile,
- TJ seob firma strateegilised eesmärgid iga juhi ja spetsialisti eesmärkidega.

Tabel 10. Tulemusjuhtimisele omane keel.

Vana käibekeel (tulemustele mittesuunatud)	Uus käibekeel (tulemustele suunatud)
Tegevuste juhtimine	Tulemuste juhtimine
Plaanide koostamine	Tulemuste ja võtmetulemuste määratlemine
Tootmisüksus	Tulemusüksus
On tehtud teat. tööd	On saavutatud teat. tulemused
Aruandeaasta	Tulemusaasta
Tegutsemisvõim	Tulemusvõim
Tingiv kõneviis	TK ei sobi
Ennustame, et ...	Tahame, et ...
Eelarve täidetud	Tulemused saavutatud
Koolituskulud	Investeeringud personali

TJ protsess:

- 1) tulemuste määratlemine,
- 2) olukorraline juhtimine,
- 3) tulemuste saavutamise jälgimine ja hindamine (vt. lisa 2-3).

Tulemuste määratlemine:

1. Firma missioon (roll),
 2. Arengukontseptsioon & peaesmärgid,
 3. Äriidee ja äriplaan,
 4. Äriplaani elluviimise strateegiad.
- NB! Tuleb tagada ettevõtte jätkusuutlikkus!

Näiteid olulisematest tulemustest:

- Toodete/teenuste mahud ja kvaliteet,
- Turgude mahud ja kasvukiirused,
- Tarbijad ja nende käitumine, hinnangud,
- Müügimoodused ja jaotussüsteemid,
- Tootmisvõimsused ja tehnoloogia,
- Ettevõtte suurus ja kasvutempo,
- Tootlikkus ja teised majanduslikud tulemid.

Tulemuste määratlemiseks organisatsiooni/grupi tasandil – on soovitatav kasutada rühmatöö meetodit! Põhjused: sünergia, tulemuste üldine heakskiit.

Aasta planeerimine algab ettevõtte tulemusplaanide koostamisest, mille keskseks sisuks

on võtmetulemused (tulenevad strateegilisest plaanist ja peaesmärkidest).

Võtmetulemuste jaotus:

1. Ärialased võtmetulemused - planeeritud numbrilised näitajad (käive, müügiimaht, turuosa, omahind, rentaablus jmt.);
2. Funktsionaalsed võtmetulemused - (kliendikeskne teenindamine, kvaliteet, ettevõtte kultuur, imago, konkurentsipüsimine jmt.);
3. Tugitulemused - määravad ärialaste tulemuste saavutamise seisukohast kriitiliste ressursside kasutamise efektiivsuse (head suhted sidusorganisatsioonidega ja huvigruppidega, personali - motiveeritus, oskuste tase, koostöö; juhtimismeetodid).

Tulenevalt ettevõtte tegevusala spetsiifikast määratakse:

- 1-5 ärialast võtmetulemust,
- 1-4 funktsionaalset võtmetulemust,
- 1-3 tugitulemust.

Tulemused pannakse tähtsuse järjekorda. Peavad inimesi panema nõ. proovile ehk nõudma pingutust - olema võimalikult pingelised, konkreetset, ajastatud, mõõdetavad/hinnatavad. NB! Võtmetulemus kirjeldab alati tulemust, mitte tööpanust. Allüksuste tasandil toimub võtmetulemuste planeerimine samal meetodil kui ettevõtte tasandil. Oluline on seejuures, et erinevate allüksuste võtmetulemused oleksid seotud ja tasakaalustatud kogu ettevõtte võtmetulemustega.

Tulemusjuhtimise mõtlemisfilosoofiasse kuulub printsiip, et ettevõtte eesmärgijärgne võtmetulemus tuleb seostada iga konkreetse töötaja isiklike võtmetulemustega ja sellega kaasneva tulemusvastutusega. Nimetatud tegevus toimub koostöös ehk tulemusvestluse vormis, kus täpsustatakse ja kooskõlastatakse töötaja võtmetulemused st. määratakse kindlaks eesmärgid ja nende tähtsuse järjekord. Tulemusvestluse protsessis on pearoll alluval, kes määratleb oma tulemused. Ülemuse poolt - vajaduste põhjendamine, soovitusel, visioon ja vajadusel kaasaaitamine ning koordineerimine.

Iga juht peab võtmetulemuste määratlemisel lähtuma 2-st aspektist:

1. Millised on allüksuse võtmetulemused millede realiseerimise eest juht oma kompetentsi piires isiklikult vastutab & millised tuleb tal saavutada suunates oma alluvaid?
2. Millised on need individuaalsed võtmetulemused, mis realiseeruvad vahetult töötaja oskuste ning tegevuste ratsionaalse ajakasutuse tulemusel?

Tulemusvestluse tehniline külg - küsimused:

1. Milles ma pean edu saavutama?
2. Mida ja kuidas ma pean saavutama?
3. Mida ma pean kliendi elus saavutama?

Kõik omaks võetud kokkulepped formuleeritakse kirjalikult võtmetulemuste plaanil või kaardil (nõ. kirjalik leping ülemuse ja alluva vahel). Tulemusjuhtimise dokumentidena kasutatakse tavaliselt: võtmetulemuste plaani, ülesannete plaani, isiklike võtmetulemuste ajalise planeerimise graafikut.

Tulemusjuhtimisel rakendatakse tavaliselt situatiivset juhtimist (SJ) (vt. ka lisad 4-5). SJ lähtub konkreetsest situatsioonist st. juhtimine peab olema väga paindlik sest olukord määrab probleemidele lähenemise ja lahendamise viisid ning meetodid. SJ nõuab juhtide vastavat valmisolekut ja pidevat arendamist (eestvedamise ja mõjutamise oskused ja teadmised). NB! Juhi omaduste hulgas rõhutatakse eriti loovust ning keskkonna oluliste sise- ja välismõjurite ning tegurite tunnetamist.

SJ komponendid:

1. Juhtimist mõjutavad välistegurid (konkurentide meetmed turul, tööjõuturu olukord, majandusliku konjunktuuri muutused, hinnakonkurents ja fin.probleemide tekkimine jmt.);
2. Juhtimist mõjutavad sisetegurid (personali valmisolek, tehnoloogia kaasaegsus, seadmete korrashoid, koostöö oskused, töö rütmilisus, personali töörahulolu ja motivatsioon jmt.).

NB! Pidevalt hinnata nende tegurite mõju ettevõtte tulemustele!

3. Loovuse arendamine - loovisikut iseloomustab: ideede voolavus, kujundlik ja paindlik mõtlemine, ettenägemisvõime, oskus näha nn. võtmeprobleeme, sünteesiv mõttelaad, erinevate nähtuste seoste tunnetamine, positiivne suhtumine uuendustesse, tähelepanu avarus, iseseisvus ja mitmemõttelisuse talumine, löövus (mõjukus, tõhusus, vastupidavus);
4. Motivatsiooni suurendamine - eeldab motivatsiooni- ja töörahulolu teooriate rakendamist juhtimispraktikas (Maslow, Lawler, McGregor, Herzberg jt.);
5. Tulemusüksuse ja isikliku vastutuse tõstmine - ettevõtte ja indiviidi iga eesmärgijärgne võtetulemus tuleb **tasakaalustada tulemusvastutusega**;
6. Otsustusõiguse delegeerimine - st. otsustusõiguse märkimisväärset delegeerimist tulemusüksuse tasandile (suurendab juhtide motiveeritust ning vastutust lõpptulemuste saavutamise eest).

SJ baseerub eestvedamise erinevatel teooriatel, milliseid iseloomustab juhtimisstiilide kahesuunalisus st. ühelt poolt juhtide orienteeritus ülesande täitmisele või juhiseid andvale käitumisele ja teiselt poolt orientatsiooni inimsuhetele ehk tuge andvale käitumisele. Kokkuvõtvalt võib öelda, et juhtimine jaguneb tegevuskeskseks ja inimkeskseks tegevuseks sõltuvalt vajadusest või olukorrast. Autorid, kes on täiustanud ja arendanud eestvedamise situatiivseid teooriaid: K.,Lewin, R.Blake, J.Mouton, F.E.Fiedler, P.Hersey ja K.Blanchard.

Hersey-Blanchardi mudeli edukuse eeldused:

1. Tippjuhi valmisolek juhtimistegevuse delegeerimiseks -
 - Juhtimisõiguse detsentraliseerimine;
 - Alluvate toetamine, abistamine, õpetamine ja võimekamate edutamine;
 - Alluvatele tagasiside andmine ja töötulemuste objektiivne hindamine;
 - Inimeste ärakuulamine, austades kriitikat ja enesekriitikat.
2. Alluvate valmisolek täiendavate juhtimisfunktsioonide võtmiseks, mis eeldab alluvalt:
 - Juhtimisoskuseid, -teadmisi, -kogemusi;
 - Võimu (isiklik ja positsiooni).

3. Võimed -

- Oskus suhelda;
- Alluvate mobiliseerimine;
- Oma töö iseseisev planeerimine;
- Oskus riskida ja riski juhtida;
- Loogiline mõtlemine;
- Vastutamine ja tähtaegadest kinnipidamine;
- Probleemide iseseisev lahendamine.

4. Tahe juhtida st. alluv:

- Omab tegutsemiseks motivatsiooni;
- On järjekindel ja tasakaalukas;
- On iseseisev ja omab kindlustunnet;
- Usub edusse;
- Omab kindlaid hoiakuid probleemide formuleerimisel, lahendamisel ja otsustamisel;
- On eestvedaja.

5. Alluv tunneb vajalikke edutegureid ja nende kasutamise kultuuri:

- Omab/teab visiooni;
- Toetab avatust ja innovaatikat;
- Julgustab alluvaid;
- On aus ja eetiline.

Ülesandekeskne stiil (S1 ja S2) - käsud ja korraldused:

- Mida, kus, millal, kes, kuidas?
- S1 - Käskimine ehk direktiivne juhtimine (juhi ainuisikulised otsused).
- S2 - Müümine ehk selgitamine, veenmine, nõuanded (juht teeb otsuse, kuid selgitab seda alluvatele).

Suhetekeskne stiil (S3 ja S4) - koostööle suunatud:

- S3 - Osalemine = iseloomulik: osavõtlikkus, toetamine, ergutamine, usaldamine (juht ja alluva otsustavad koos või otsustab alluv juhi nõuannete ja toetuse abil).
- S4 - Delegeerimine (alluvad langetavad iseseisvaid otsuseid).

S1 ja S4 - kriisijuhtimise stiilid.

Tulemuste täitmise kontroll, täpsustamine ja hindamine toimuvad juhi ning alluva vahel nn. hindamisvestluse käigus, kusjuures pearollis on juht. Sagedus: 1*kvartalis.

Hinnatakse:

- millised äritulemused?
- millised funktsionaalsed- ja tugitulemused?
- saavutatud kavandatult või juhuslikult?

NB! Lisaks ettevõtte arengu jälgimisele (juhi poolt), aitab kaasa alluva arengule.

NB! Siduda tulemused ja nende saavutamine personalipoliitikaga st. hindamise, arendamise ja motiveerimisega/hüvitamisega!

Tulemusjuhtimise tugevad ja nõrgad küljed selgusid Soomes läbi viidud uuringu alusel järgmiselt. **Tugevused:**

- ⇒ Tulemusüksuse informeerituse tõus 70%,
- ⇒ Tulemusüksuse juhtide motiveerituse tõus 50%,
- ⇒ Tulemusüksuse tegevuse tõhususe ja paindlikkuse kasv 45%,
- ⇒ Operatiivotsuste tegemise kiirenemine 30%.

Nõrkused:

- ⇒ Probleemid võtmetulemuste määratlemisel ja hindamisel st. mitte alati ei osatud määratleda vajalikke tulemusi ettevõtte kui terviku seisukohast lähtuvalt ja objektiivselt,
- ⇒ Lühiajaliste eesmärkide ülehindamine tulemusüksuse tegevuses.

KOKKUVÕTE

Kokkuvõttes tuleb sulle õnne soovida - oled jõudnud 1. teeambloki konspekti viimastele lehekülgedele. Ära ära unusta, et konspektil on ka lisad, kuigi oled seda ilmselt teksti hoolikamalt lugedes juba märganud. Lõpetuseks – ole tubli, loe kindlasti konspektile lisaks ka õpikuid ja vt. aine teiste teemablokkide juurde käivaid materjale.

Loodetavasti äratas aine sinus huvi uurida juhtimise valdkonda edasi. Kui juba oled juht või planeerid selleks saada, siis soovin sulle nutikaid alluvaid, kes viivad sind varsti mõttele, et juhtimine on pigem kunst kui teadus, kuid seda kunsti on lihtsam praktiseerida kui on ka teadmisi – järgmiste kohtumisteni!

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2005, 220 lk.
2. **Siimon, A., Türk, K.** Juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2003, 299 lk.
3. **Siimon, A., Vadi, M.** Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 1999, 269 lk.
4. **Türk, K.** Eestvedamine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2001, 191 lk.
5. **Türk, K.** Personali juhtimine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus, 2001, 283 lk.
6. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2001, 339 lk.

Lisa 1. SWOT tüüpvead

- Tihti ununeb tudengeil ära, et **sisekeskkond** tähendab neid aspekte, mida organisatsioon saab ise mõjutada; **väliskeskkond** = paratamatus millega tuleb leppida või mida ära kasutada. Võimalused lahter on väliskeskkonna kohta – ära kirjuta sinna sisekeskkonna asju nagu näiteks suurendada reklaami osakaalu või tõhustada personalitööd: need on sisekeskkonna teemad ja tuleb sõnastada sobivaiks tugevuste või nõrkuste lahtri jaoks.
 - SWOT'i eesmärk on kirjeldada praegust situatsiooni + vaadata lähitulevikku, kirja panna ainult see mille kohta on märke, et võib realiseeruda (lähi)tulevikus. Seega on loogikaviga kui kirjutada näit. ohtude alla „majanduslangus“ ja võimaluste alla „majanduse elavnemine/majanduskasv“ – valida tuleb üks neist, kumb on praeguste märkide alusel tõenäolisem stsenaarium? See ongi juhtimislik otsustamise küsimus – jälgida keskkonda ja teha järeldusi: ärgem unustagem, et **SWOT on abivahend otsustamiseks**, kuidas toimida edasi, tegemaks juhtimisotsuseid, valimaks strateegiat – seega ülioluliste otsuste kvaliteet sõltub sellest, kuivõrd hästi/kvaliteetselt on SWOT koostatud. SWOT ei ole nõ. asi iseenesest – ta on vaheetapp, mõtete koondamise vahend, **eesmärk on teha järeldusi ja (strateegilisi) otsuseid** selle baasil.
 - Suur viga on:
 - kirjutada õpikust tüüpteksti maha “kasti täiteks” – nii saadakse suvaline SWOT , mis ei kajasta konkreetse ettevõtte olukorda ja järeldused/ettepanekud ei sobi uuritavale organisatsioonile;
 - sama tekst tugevuste ja nõrkuste lahtris või võimaluste ja ohtude lahtris – loogikaviga, vt. eelmine ja esimene punkt;
 - utoopiasse kaldumine (ufod, maavärinad, ...) – realism tagab selle, et järeldused/ettepanekud SWOT'i baasil oleks mõistlikud.
 - Iga mõte sõnasta: lühilause VÕI märksõna & selgitus. Mõned näited tugevuste kohta.
 - Hea näide 1: Personal – staažikad, suurte kogemustega tootmise valdkonnas.
 - Hea näide 2: Staažikas ja vilunud tootmispersonal.
 - Halb näide: Personal.
- Lugeja peab tabelit vaadates aru saama, mis seisus on ettevõtte! Kui kasutada 1(-2)

sõnalist lakoonilisust ei saa lugeja muud teada kui valdkonna, aga peaks aru saama asja sisust, mis näiteks selle personaliga siis hästi või halvasti ikkagi on.

- Kajastada kõiki valdkondi – finants, teenindus, tootmine, logistika, ladu, personal, juhtimine, kliendid, konkurendid, riik, majandus, majandusharus toimuv, hankijad, ... Eelkõige mõtle ikka uuesti läbi need valdkonnad, kui lahtris on vähem kui 5 punkti kirjas. SWOT pole mitmekülgsest läbi töötatud ka siis ja see on viga, kui ühes lahtris on kajastatud ainult 1-2 valdkonna märksõnu (näiteks ainult turundust ja juhtimist).
- Tabel tuleb tekstis lahti rääkida: fakt ja siis analüüs. Tüüpviga on see kui hakatakse tekstis pelgalt fakte ümber jutustama – neid saab lugeja tabelist ise lugeda ja juba ongi seda teinud. Tekstis keskenduda **analüüsile**: primaarne küsimus – miks on olukord selliseks kujunenud? Aga ka mis selleni viis, mida juhtkond tegi, oleks pidanud tegema, kuivõrd on olukorras süüdi väliskeskkond (asjaolud mida organisatsioon ei saanud mõjutada) ja mis aspekte saab organisatsioon

Lisa 1 järg

mõjutada? Peale analüüsi ja põhjus-tagajärg seoste üle arutlemist, järelduste tegemist tuleb teha ettepanekuid – näiteks mida saab/tuleks organisatsioonil teha kombineerides omavahel lahtreid: kuidas neutraliseerida ohte sisekeskkonna tugevustega, kuidas nõrkusi vähendada tugevustega jne. Sellise lahtrite omavahelise kombineerimise kohta saab teha ka eraldi tabeli – kirjutades lahtritesse järelduvad ettepanekud (see oleks juba nn. SWOT'i edasiarendus).

- SWOT'i edasiarenduse kohta vt. Alas, R. Strateegiline juhtimine, Külim 1997, lk.10, skeem 4 SWOT maatriks (erinevate aastakäikude õpikus võib leheküljenumber olla erinev).

Lisa 2. Tulemusvestluse alusdokument - võtmetulemuste plaani näidis.

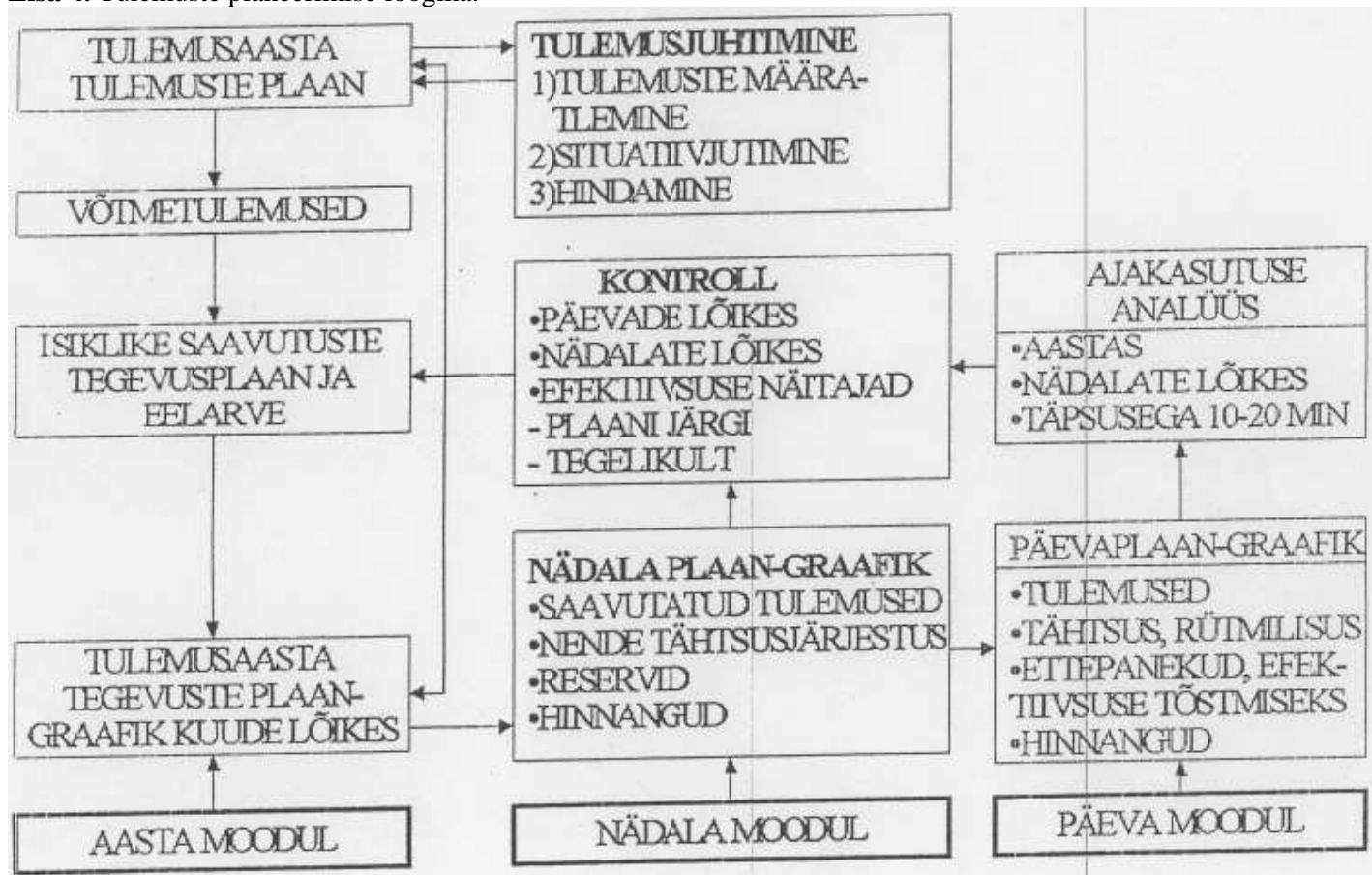
	VÕTMETULEMUS	HINDAMISE TASE	KONTROLL
1.	TASUVUS	MÜÜGITULU RENTAABLUS 25%	RAAMATUPI- DAMISE ARU- ANNE
2.	IMAGO	PIIRKONNA HAN- GETEST SAADUD 100% RIIKLIKE 50% ERATELLI- MUSI	JUHATAJA ARUANNE
3.	POSITSIOON TURUL	TURU OSAKAAL 20%	PAKKUMISTE KOOND
4.	PERSONALI TASE	- TOOTLIKUS - KVALITEET - KLIENDIKESK- NE TEENENDUS - HEA "MIKRO- KLIIMA" - J.N.E.	- ARUANDLUS - TAGASISIDE - JÄLGIMINE

KUUPÄEV	ÜLEMA ALLKIRI	ALLUVA ALLKIRI
---------	---------------	----------------

Lisa 3. Hindamisvestluse alusdokumendi näidis.

PLANEERITUD		TÄITUNUD TULEMUS	HINNANG JA JUHTIMISOISUS	
VÕTMETULEMUS	HINDAMISE TASE			
1) ÄRITULEMUSED				
1.1. TASUVUS	5% OMAKAPITALI TOOTLIKUSE KASV	OMAKAPITALI TOOTLIKUS KASVAS 7%	EESMÄRK ÜLETATUD TOOTLIKUS PEAB VEEL JÄTKUVALT TÕUSMA	
1.2. POSITSIOON TURUL	KODUMAISE TURU OSAKAAL 25%	KODUMAISE TURU KASV 33%	KODUMAISE TURU KASV MÕÖ- DUKAS. PÕHITÄHELEPANU VÄLISTURULE	
1.3. MAJANDUSKU- LUDE TASE	10% -NE KOKKUHOID	3% -NE KOKKUHOID	TULEMUST EI SAAVUTATUD TÕESTADA PÕHIALIK KULUTUS- TE ANALÜÜS. NÕUDLIKUST JÄTKATA	
2) TUGITULEMUSED				
2.1. TOOTLIKUSE TASE	OLEMAS OLEVATE TÖÖTAJATE TOOTLI- KUSE TÕUS 10%	TOOTLIKUS TÕUSIS 8%	TULEMUS SAAVUTAMATA. ANALÜÜSIDA JA INTENSIIVIS- TADA VÕIMALUSI	
2.2. MOTIVATSIOONI TASE	OTSUSTUSÕIGUSE DELEGEERIMINE ALUMISTELE JUHTI- MISTASANDITELE	MOTIVATSIOONI EI TÕUSNUD MÄRGATAVALT	EESMÄRK SAAVUTAMATA. ANALÜÜSIDA ÕIGUSTE JA VASTUTUSE TASALAALUSTA- MIST. JÄTKA DELEGEERIMIST	
2.3. IMAGO	PIIRKONNA HANGE- TEST SAADUD 100% RIIKLIKKE JA 50% ERATELLIMUST	SAADI RIIKLIKKE 90% JA ERATELLIMUST 70%	TULEMUS HEA. TÕHUSTADA RIIKLIKE TELLIMISTE SAAMIST	

Lisa 4. Tulemuste planeerimise loogika.



Lisa 5. Tulemusjuhtimise protsess.

